

Coordonator
Florin NECHITA

STUDII DE CAZ ÎN BRANDING

ESEURI STUDENȚEȘTI



Presa
Universitară
Clujeană

FLORIN NECHITA

COORDONATOR



STUDII DE CAZ ÎN BRANDING

Eseuri studențești

FLORIN NECHITA

COORDONATOR

STUDII DE CAZ ÎN BRANDING

Eseuri studențești

PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ

2021

Referenți științifici:

Prof. univ. dr. Gabriel Brătucu

Conf. univ. dr. Victor-Alexandru Briciu

ISBN 978-606-37-1331-6

**© 2021 Coordonatorul volumului. Toate drepturile rezervate.
Reproducerea integrală sau parțială a textului, prin orice
mijloace, fără acordul coordonatorului, este interzisă și se
pedepsește conform legii.**

Design copertă: Monica Balaban

Universitatea Babeș-Bolyai

Presa Universitară Clujeană

Director: Codruța Săcelean

Str. Hasdeu nr. 51

400371 Cluj-Napoca, România

Tel./fax: (+40)-264-597.401

E-mail: editura@ubbcluj.ro

<http://www.editura.ubbcluj.ro>

CUPRINS

Introducere.....	7
Farmec	13
<i>Amalia-Maria ALBEAN</i>	
Under Armour	31
<i>Monica BALABAN</i>	
The Pharmacy	55
<i>Dragoş BĂNICĂ</i>	
Mercedes-Benz	73
<i>Marina CAŞCAVAL</i>	
Ikea	87
<i>Ana-Maria DRĂGHICI</i>	
Dacia.....	113
<i>Sebastian DUMITRAŞCU</i>	

Mercedes-Benz 139

Bogdan-Ionuț ROTARU

Borsec 163

Cristina Ioana ȘOȘU

Nintendo..... 179

Andrei-Ionuț VIȘAN

INTRODUCERE

Scriu aceste rânduri introductive la 10 ani de la susținerea publică a tezei mele de doctorat realizată sub îndrumarea unuia dintre referenții acestui volum, prof. univ. dr. Gabriel Brătucu, prietenul și fostul meu profesor de *Programe de marketing* și *Marketing social-politic* din vremea în care eram cam de vârsta autorilor capitolelor din acest volum. Am aruncat înainte o privire peste lista de cărți și articole scrise în ultimul deceniu și se pare că acestui volum ar trebui să-i adaug și o etichetă numită *back to branding*. De ce? Pentru că de la publicarea în 2012 a tezei de doctorat intitulată *Construcția de marcă în industria berii și în industria laptelui* nu am mai publicat nimic în calitate de unic autor în domeniul branding. Sper că prin coordonarea acestui volum să „sparg gheața” și, cu ajutorul celor nouă studenți autori de capitole să primesc imboldul de necesar pentru a reveni cât mai curând la branduri și branding și în calitate de autor.

Trebuie să recunosc că am avut și alte tentative de a realiza un volum similar împreună cu masteranzii programului *Gestiunea campaniilor de imagine*, deoarece, în fiecare an, cel puțin cinci referate pregătite ca suport pentru susținerea examenului la *Construcția de marcă* au fost la nivelul la care publicarea lor ar fi fost o binemeritată recunoaștere simbolică a efortului și creativității autorilor. Și totuși, de ce această reîntoarcere spre branding din perspectiva unor studenți de anul 2? În primul rând pentru că este vorba de studenții noului program al Facultății de Sociologie și comunicare, *Media digitală*. Nu am avut această tentativă cu studenții primei generații MD (*Media digitală*) din cauza condițiilor speciale impuse de apariția pandemiei covid-19 și de semestrul atipic pe care l-am trăit

împreună. În schimb, cu studenții celei de-a doua generații MD, deși cursul a fost tot online, seminarele s-au desfășurat față-n față și au avut o puternică componentă practică, profesoară fiind Emilia Jercan, CEO la agenția *High Contrast* și fostă absolventă CRP.

Pentru că autorii celor nouă capitole sunt studenți la MD, iar disciplina pentru care au pregătit prima variantă a acestor materiale se numește *Branding digital*, mărturisesc că m-am așteptat să între preferințele lor mai multe branduri născute sub zodia internetului, respective mai multe branduri digitale. M-am înșelat. ☺ Cele opt branduri analizate în cele nouă capitole (studii de caz) pot fi clasificate la o primă privire în următoarele categorii: patru branduri din România și patru branduri internaționale (SUA, Germania, Suedia, Japonia). O altă clasificare ar putea fi: patru branduri globale, trei branduri relevante la nivel național și un brand local brașovean. Cu această ultimă clasificare, cred că aş putea fi criticat foarte ușor. Având 66% din vânzări realizate în SUA, conform cifrelor *Statista*, *Under Armour* este brand global sau american? *The Pharmacy* este brand local brașovean sau este brand național pentru că are mulți clienți din afara Brașovului, respective siteuri de comerț electronic cu clienți din întreaga țară?

Toate capitolele urmăresc în mare parte o structură indicată ca cerință pentru examen, respectiv un scurt istoric al brandului, contextul și specificul pieței produsului sau serviciului, analiza competiției și apoi elementele care sunt specifice brandului: identitate (vizuală, dar nu doar componenta vizuală a identității), publicul țintă și poziționarea. La descrierea personalității brandului, studenții au încercat să determine și arhetipul acestuia, fie că doar l-au intuit sau au găsit referiri în website-urile sau paginile oficiale de pe rețelele sociale online sau în alte surse bibliografice. Am fixat și alte trei jaloane în parcursul de analiză a brandurilor alese: *Bull's Eye*, *Brand Calling Card* și *Brand is/Brand isn't*. Chiar dacă aceste concepte legate de poziționarea și personalitatea brandurilor au fost explicate la curs folosind materiale suport din anii 2004-2008, perioadă în care am fost Brand Manager Timișoreana, Regional Trade Marketing Manager, respectiv Area Trade Manager în cadrul Ursus Breweries,

m-am bucurat să constat că mare parte dintre studenți au înțeles despre ce este vorba. Nu fac prezența la curs, deci e aproape sigur că studenții care s-au străduit să conceapă o carte de vizită au lipsit la cursul în care am arătat cum arată un *Brand Calling Card*, folosind prezentări mai vechi despre Ursus sau Timișoreana.

Interesante au fost și abordările studenților (nu doar ale celor nouă prezenți în acest volum) la un alt jalon impus – *Eu ca Brand manager* – un fel de îndemn la o opinie proprie, la o analiză critică a informațiilor culese despre brandurile alese. Prin această punere în pantofii unuia dintre cei care gestionează brandul respectiv, studenții au fost invitați și să aplice îndemnul de *shooting for the moon* pe care-l lansează domnul profesor Onuț fiecărei generații de studenți.

Dar să facem o scurtă incursiune prin cele nouă capitole.

Probabil că prima întrebare este de ce nouă capitole și opt branduri? Răspunsul este simplu: doi autori au ales același brand, respectiv Mercedes-Benz. Marina Cașcaval și Bogdan Rotaru sunt din grupe diferite, iar faptul că amândoi au avut o prestație de 10 la examen, m-a făcut să nu pot refuza formula 9 capitole, 8 branduri. Și, totuși? De ce Mercedes-Benz a fost opțiunea de cercetare pentru doi studenți din generația Z? Am încercat o explicație *post factum* și am apelat la CTRL + F + Mercedes-Benz și la cea mai recentă ediție a celui mai bun din punct de vedere didactic, în opinia mea, manual de brand management: *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* a reputatului autor Kevin Lane Keller, această ediție a cincea fiind realizată împreună cu Vanitha Swaminathan. Brandul Mercedes-Benz este menționat la paginile 42 și 251. Prima dată este menționat în contextul exemplificării conceptului de asocieri ale mărcii și a doua oară este menționat exact în capitolul 7 – *Branding in the Digital Era* – iar exemplul de aici se referă la *online social influencers*. Explicație acceptată? Să spunem că DA și să ignorăm faptul că CTRL + F + Netflix aplicat în același manual întoarce 73 de rezultate cu exemple care apar în paginile 40 și 409-410? ☺ Într-adevăr, mai ales pe parcursul cursului am subliniat faptul că principiile de bază ale construcției brandurilor și gestiunii capitalului acestora sunt universal valabile și abordarea nu

este diferită în funcție de dimensiunea locală, națională sau globală și nu contează nici dacă brandul are o vechime de peste un secol sau s-a născut și activează doar în online. Înțelegerea consumatorilor, poziționarea, alegerea elementelor mărcii, personalitatea brandului, construirea programelor de marketing, relația cu celelalte branduri din portofoliu sau extinderea brandului în alte categorii trebuie abordate cu același amestec de fler, bun simț, artă și știință a brandingului.

Farmec a fost brandul ales de Amalia Albean, o alegere oarecum surprinzătoare având în vedere că, pentru tineri, brandurile internaționale par a fi mai atractive. Echilibrul este restabilit în următorul capitol (ordinea capitolelor fiind stabilită în funcție de ordinea alfabetică a numelor autorilor) de către Monica Balaban, aceasta alegând un brand american care are fani și cumpărători în toată lumea. Cele două colege se completează nu doar prin alegerea a două branduri total diferite din categorii „hot” pentru tineri, cosmeticele și, respectiv, echipamentul sportiv, dar și prin faptul că au adus în discuție și concepte tratate mai pe larg în semestrul anterior la seminariile de SEO&SEM. Ambele au acordat un spațiu destul de important analizei website-urilor și definirii *Buyer Persona*. Nu pot să nu remarc curajul Amaliei în propunerea ei de a schimba logo-ul *Farmec*, mai ales că cel actual are o vechime de peste 50 ani și încă pare a fi unul dintre elementele de forță ale brandului. După cum am scris cu câteva paragrafe mai înainte, secțiunea *Eu ca Brand manager* este una pe care am lăsat-o la libera imaginație a studenților, dar cred că pentru examenele următoare voi adăuga o cerință legată de o corelare mai strânsă a propunerilor și recomandărilor cu analiza SWOT. Monica a făcut această corelație prin încercarea de a propune nume concrete de influenceri care ar putea să contribuie la creșterea prezenței *Under Armour* pe piața europeană.

Dacă tot am menționat primii patru autori în perechi de câte doi, o să încerc să prezint și restul autorilor apelând la aceeași metodă. Au mai rămas cinci, deci unul dintre ei o să beneficieze de un paragraf separat. Dragoș Bănică și Sebastian Dumitrașcu au analizat două mărci românești: *The Pharmacy* și *Dacia*. Sau ca să fiu

mai precis, Dragoș a ales o marcă cu un nume străin care poate fi considerată chiar brașoveană, deși este relevantă la nivelul întregii țări, *The Pharmacy*, iar Sebastian a ales o marcă românească la origine, dar care acum este și globală, *Dacia*. Nu știu exact ce scrie pe cartea de vizită a lui Dragoș, dar cu siguranță el a fost cel mai aplicat cu răspunsul la secțiunea *Eu ca Brand manager*, deoarece acesta lucrează la *The Pharmacy*. Și a ajuns să fie parte din echipa acestei agenții de marketing online după participarea la *Academia de Online*, proiect extracurricular dezvoltat în parteneriat cu *The Pharmacy* și *Romanian Copywriter*. Cu patosul cu care a prezentat Sebastian brandul *Dacia* la examen, sunt sigur că acesta ar putea convinge la un interviu de angajare în echipa de brand a producătorului de autovehicule, iar din capitolul lui se poate vedea că s-ar potrivi foarte bine și ca președinte al unui fan club *Dacia*.

Ana-Maria Drăghici a ales *IKEA*, al cincilea cel mai bine clasat brand cu origini în Europa în ultima ediție a topului *Interbrands* (locul 27 în clasamentul general), iar Cristina Șoșu a ales să analizeze *Borsec*, al treilea cel mai valoros brand românesc conform clasamentului anual realizat de revista *Biz*.

Întâmplător sau nu, Andrei Vișan face prima citare dintr-o carte de specialitate apelând la celebra *Lovemarks* a lui Kevin Roberts. Oare pentru că între Andrei și Nintendo există o relație mai personală? Deși nu este specificat în capitolul lui, este mai mult decât probabil că acesta și-a pregătit proiectul și din perspectiva fostului (și actualului?) utilizator al acestei console. Și tocmai pentru a păstra autenticitatea prezentării unui *lovemark* din perspectiva utilizatorului, nu i-am cerut lui Andrei refacerea secțiunii *Ce este/ce nu este brandul* și folosirea tabelului prezentat la curs și pe care l-am întâlnit pentru prima dată în 2004, în formatele de prezentare și planificare a brandurilor din portofoliul SABMiller.

Închei introducerea cu speranța că acest volum îi va inspira și pe studenții viitoarelor generații de Media digitală în incursiunea lor în fascinanta lume a brandurilor.

FARMEC

Amalia-Maria ALBEAN



Mă numesc Albean Amalia-Maria, sunt studentă la Facultatea de Sociologie și comunicare din cadrul Universității Transilvania din Brașov, specializarea Media digitală. Sunt pasionată de tot ce înseamnă social, de la rețelele sociale și ce promovează ele, până la interacțiunile dintre oameni. Ador să socializez și să analizez anumite situații de interacțiune socială. Am ales brandul Farmec deoarece este un brand pe care îl cunosc, eu fiind parte din publicul țintă al acestuia.

Proiectul în sine m-a ajutat să aflu o altă realitate a brandului, fapt ce m-a impresionat și m-a determinat să continui achiziționarea produselor Farmec. Părțile mele preferate din proiect sunt: istoric, elemente de identitate, public țintă, personalitatea brandului și descrierea vizuală a mărcii.

Istoric

Istoricul unui brand se referă la povestea brandului, de unde a pornit ideea pentru acel brand și cum s-a dezvoltat brandul de-a lungul anilor. Conform website-ului Farmec, povestea brandului a început în anul 1889, o dată cu nașterea laboratoarelor Molnar Moser din Budapesta. Un mic laborator Molnar Moser este înființat în Cluj în anul 1943, fapt ce permite producerea produselor Farmec în România (www.farmec.ro).

Anul 1965 reprezintă lansarea primului produs Farmec, și anume laptele de curățare Doina, care a avut un impact impresionant, fiind îndrăgit și în zilele noastre. Un an mai târziu, Liviu Turdean preia conducerea companiei. Acesta a propus un plan de dezvoltare prin implementarea unui nou produs din gama Gerovital, Crema anti-îmbătrânire Gerovital H3. Ana Aslan s-a ocupat de realizarea formulei, iar de atunci și până în prezent, gama Gerovital se bucură de succes atât național, cât și internațional (Newsroom business-review.eu, 2019).

Context

Farmec este un brand românesc cu o tradiție de peste 120 de ani. În acești 120 de ani, brandul „a arătat că există ceva mai presus de frumusețe” (Farmec, n.d.). Brandul Farmec se descrie ca fiind un brand ce promovează frumusețea naturală, care nu s-a gândit la cum să perfecționeze înfățișarea persoanelor, ci la cum să determine persoanele respective să se accepte pe ele așa cum sunt:

„Am ales să îți arătăm că ești frumoasă și să punem în valoare acele mici trăsături care te fac diferită de toate celelalte femei. De aceea, vei regăsi în produsele noastre ingrediente care îți vor dezvălui personalitatea, care adaugă lumină, culoare și contrast frumuseții tale naturale.” (Farmec.ro, n.d.)

Brandul Farmec este încadrat în piața produselor cosmetice. Piața produselor cosmetice cuprinde produsele de igienă personală, produse de îngrijire a pielii și machiaje. Pe lângă acestea, brandul Farmec include și produse de igienă a casei din gamele Nufăr și Triumf. Conform Ralucăi Nicolae (2021), produsele cosmetice românești au înregistrat un trend ascendent în anul 2020 din punct de vedere al vânzărilor. Mai mult, compania Farmec s-a bucurat de creșteri în ceea ce privește vânzarea produselor de igienă și de îngrijire, afirmând că vor continua producerea și vânzarea dezinfectanților și după pandemie.

În ceea ce privește strategia de portofoliu pe care o poate adopta un brand se pot defini două direcții: *Branded House* și *House of Brands*. *Branded House* se referă la un brand care activează în mai multe categorii, neputând să opereze independent de brandul „părinte” sau să îl eclipseze. *House of Brands* reprezintă „casa” mai multor branduri, fiecare având o audiență proprie și existând independent de celelalte (Gillum, 2018). În acest sens, brandul Farmec adoptă o strategie *House of Brands*, deoarece acesta cuprinde branduri precum Gerovital, Farmec, Doina, Aslavital, Nufăr și Triumf. Fiecare dintre acestea vizează un segment de public distinct. Doina, de exemplu, cuprinde lapte demachiant și emulsie hidratantă. Nufăr cuprinde dezinfectanți și produse de curățare a casei. În timp ce laptele demachiant se adresează doamnelor, produsele din gama Nufăr se adresează atât femeilor cât și bărbaților.

Elemente de identitate vizuală

Identitatea reprezintă modul în care un brand se prezintă în fața publicului. Olins afirmă că o companie susține mii de tranzacții: cumpără, vinde, angajează, concediază, iar toate acestea reprezintă identitatea companiei, întrucât compania se prezintă pe sine în fața publicului cu care are de-a face (Olins, 2003). Astfel, identitatea brandului Farmec este formată din totalitatea produselor pe care acesta le comercializează.

„Identitatea vizuală, aplicată corect, este cea care poziționează pe piață un brand și îl diferențiază de altele, câștigă credibilitatea publicului, exprimă seriozitate și reușește să rămână în mintea consumatorului. Identitatea vizuală este o experiență pe care o vezi” (Austral, 2020). Practic, identitatea vizuală este imaginea pe care și-o creează și pe care o prezintă brandul. Identitatea vizuală este formată din mai multe elemente precum: logo, slogan, simbol, reviste, site-ul web, forme de comunicare (Austral, 2020). Primele care se pot observa în cazul brandului Farmec sunt logo-ul, sloganul și website-ul.

Logo-ul este un element de bază al identității vizuale. Airey D. (2010, p.10) afirmă că „Un brand fără logo este ca o persoană fără față” (trad. ns.). Logo-ul Farmec este unul simplu și care include în el numele brandului.



Figura 1. Logo *Farmec* (Sursă: Farmec.ro)

Logo-ul Farmec a fost realizat de Octavian Bour, care a tăiat un „F” dintr-un letraset după care a scris farmec în dreptul său. A mai modificat în mică măsură design-ul și a pus totul într-un cerc, după care i-a dat-o cuiva și a ajuns mai departe la Farmec. Acesta declară că nu a avut o idee anume, ci pur și simplu a simțit că acel „F” se potrivește (Isac, 2020). Logo-ul are o vechime de 50 de ani și întruchipează brandul. Deși logo-ul este doar numele brandului scris într-o manieră aparte, acesta exprimă calitatea produselor. Este simplu, exact cum sunt produsele Farmec, arată natural, precum frumusețea pe care o promovează. Brandul lasă mai mult produsele să vorbească pentru el.

Pe lângă logo, sloganul și website-ul celor de la Farmec atrag publicul. Sloganul este, de asemenea, simplu și compact: Farmec-Brand Românesc. Practic, brandul se diferențiază în piața cosmeticelor prin faptul că este originar din România. Cum brandul este cunoscut pentru calitatea produselor sale, sloganul evidențiază faptul că nu este nevoie de branduri externe pentru un aspect frumos, frumusețea adevărată se află la ea acasă. Calitatea produselor se află în țară cum și frumusețea adevărată se află în interiorul fiecărei persoane.

Website-ul este unul prietenos, bine structurat. Homepage-ul cuprinde tot ceea ce se poate găsi pe site sub diverse categorii: Dezinfectanți, Ten, Machiaj, Cadouri, Păr, Corp, Bărbați, Top 10,

Promoții, Produse Noi, Game, Locuință. Pe lângă acestea, se pot observa logo-ul, bara de căutare, contul meu și coșul de cumpărături. Antetul paginii conține un anunț legat de livrarea produselor, programul, numărul de telefon, Sfatul specialistului, Revista Gerovital, Magazine și Centrul de frumusețe. Subsolul este alcătuit din Magazin online, Compania, Suport, Ne place să comunicăm. Site-ul web cuprinde toate informațiile legate de brand, astfel încât orice persoană, fie client fidel sau nu, poate găsi produsele cu ușurință și se poate informa rapid despre brandul Farmec.

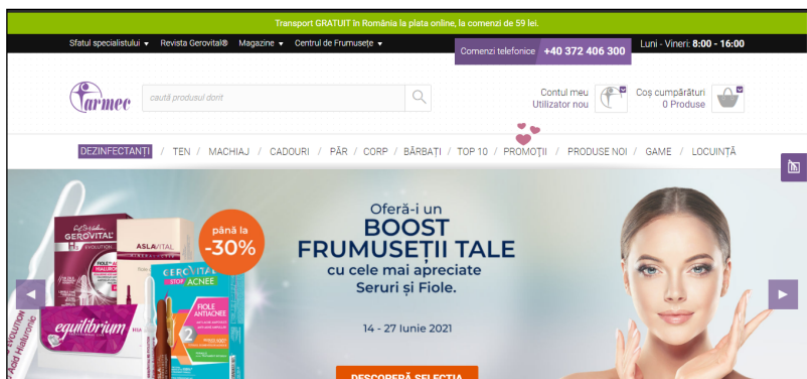


Figura 2. Website Farmec (sursa: Farmec.ro)

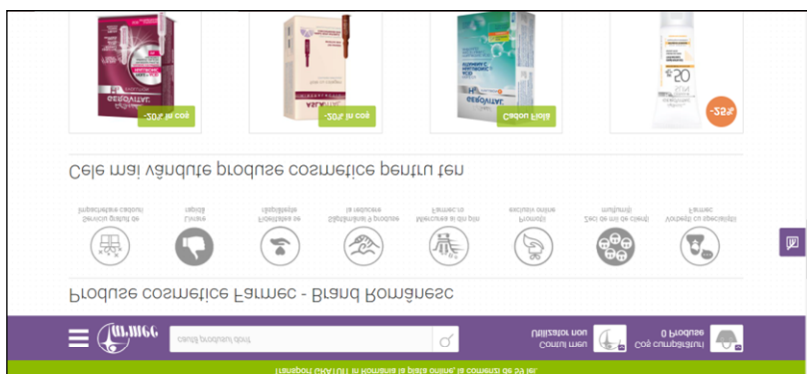


Figura 3. Website Farmec (sursa: Farmec.ro)

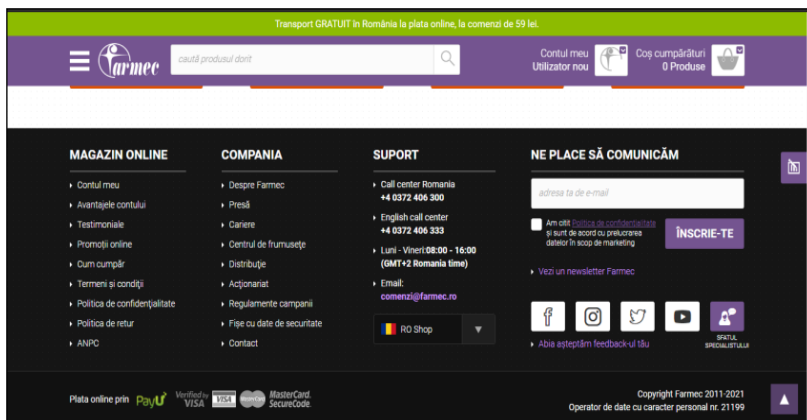


Figura 4. Website Farmec (sursa: Farmec.ro)

Analiza competiției

Competiția brandului Farmec este formată din branduri precum: Elmplant, Alverde, Garnier, Nivea, Cien, Avon, Oriflame și multe alte branduri de cosmetice. Toate acestea comercializează produse de îngrijire a tenului, a pielii, demachiante, spume de ras, produse de make-up. Printre produsele demachiante, cel mai cunoscut brand este Garnier pentru apa sa micelară. Din punct de vedere al cremelor, Nivea este brandul de top din lista menționată anterior. Alverde se remarcă prin produsele de make-up.

În ceea ce privește piața brandurilor de cosmetice românești, Farmec nu are un număr considerabil de competitori. Farmec reușește să se afirme pe piața produselor românești și chiar și în afară, având vânzări în Europa, Statele Unite ale Americii și Asia. Mai mult, acesta este plasat în „Top 10 cele mai puternice branduri românești 2020” al revistei Biz (Ardelean, 2020).

TOP 10 CELE MAI PUTERNICE BRANDURI ROMÂNEȘTI			
Loc 2020	Brand	Evoluție 2020/2019	Categorie
1	Arctic	+3	Bunuri de folosință îndelungată
2	Gerovital	-1	Produse de igienă și cosmetice
3	Borsec	-1	Băuturi răcoritoare și apă
4	eMAG	+5	Retaileri / magazine
5	Dacia	+3	Bunuri de folosință îndelungată
6	Aqua Carpatica	0	Băuturi răcoritoare și apă
7	Dero	-2	Produse de igienă și cosmetice
8	Farmec	-1	Produse de igienă și cosmetice
9	Dorna	-6	Băuturi răcoritoare și apă
10	Napolact	+6	Produse din lapte și carne

Figura 5. Top 10 Branduri românești (sursa: Revista Biz)

Astfel, se poate observa faptul ca Farmec este un brand de top. Topul cuprinde doar trei branduri din categoria produselor de igienă și cosmetice: Gerovital, Farmec și Dero. Deși Farmec este clasat mai jos decât Dero, faptul că Gerovital se află pe locul al doilea aduce un avantaj considerabil deoarece Gerovital face parte din portofoliul producătorului Farmec.

Analiza SWOT

Analiza SWOT a fost concepută „ca un instrument managerial ce colectează și organizează informația permițând managerilor să acționeze, să apere și să promoveze obiectivele organizației cu succese mai bune și constituie cea mai importantă tehnică managerială pentru înțelegerea poziției strategice a unei organizații” (Ivorschi, 2012, p.58). Analiza SWOT este formată din patru

elemente: Strengths (S)-punctele tari, Weaknesses (W)-puncte slabe, Opportunities (O)-oportunități, Threats (T)-amenințări. Acestea pot fi înțelese mai ușor prin întrebările propuse de Chritton (2014, p. 100):

- „Puncte tari: Ce faci bine? Care sunt abilitățile tale?” (trad. ns.)
- „Puncte slabe: Ce se poate îmbunătăți? Ce reține brandul?” (trad. ns.)
- „Oportunități: Ce oportunități sunt valabile pentru tine?” (trad. ns.)
- „Amenințări: Ce face competiția? Ce poate să stea în calea brandului?” (trad. ns.).

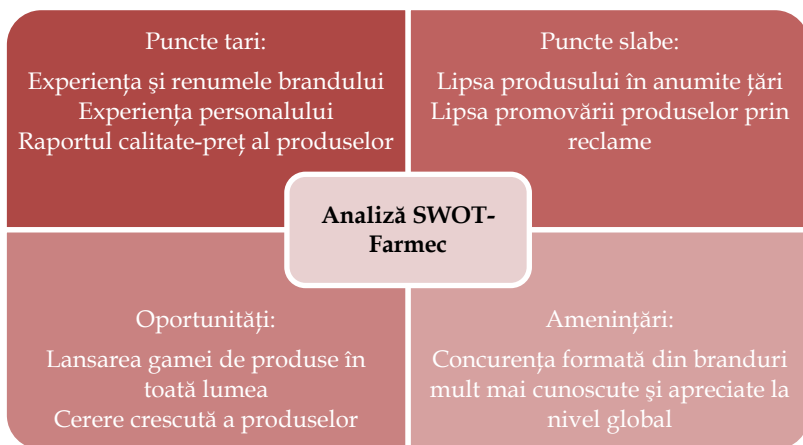


Figura 6. Analiză SWOT

Publicul țintă

Publicul țintă reprezintă segmentul de persoane care interacționează cu brandul și ajunge să achiziționeze produse ale acestuia. Publicul țintă cuprinde atât actualii cumpărători ai brandului, cât și potențialii cumpărători de la alte branduri. În stabilirea publicului țintă sunt luate în calcul mai multe aspecte socio-demografice și de

comportament: vârstă, gen, ocupație, nivelul de studii, stare civilă, mediul de reședință, obiceiuri (Livecom, n.d.).

În acest sens, se poate observa că publicul țintă al brandului Farmec este format din femei și bărbați, deși Farmec are produse în mare parte destinate femeilor. Brandul dispune și de o gamă concepută special pentru bărbați. Vârsta nu este una exactă, întrucât brandul Farmec este cumpărat și de tineri și de adulți, astfel eliminându-se și criteriile studii și ocupație. Mediul de reședință al publicului țintă este atât urban, cât și rural. Publicul țintă este format din persoane pasionate de tratamente și îngrijire a tenului și a corpului, persoane care pun preț pe calitatea ridicată, dornice să achiziționeze produse românești.

Analizând mai amănunțit, se poate defini *buyer persona* pentru brandul Farmec. Buyer persona reprezintă profilul ideal de persoană ce ar cumpăra produsele brandului în funcție de activitățile sale preferate, modul de a gândi, stilul de viață (Wright, 2017). Pentru Farmec, *buyer persona* este o femeie de vârstă medie, căsătorită, cu studii superioare și un loc de muncă stabil. Femeia este din mediul urban, obișnuită cu aglomerația, obișnuită să alege și caută produse de calitate care să țină pasul cu programul ei plin. Este pasionată de îngrijirea tenului, tratamente pentru păr, ten, unghii și susține brandurile românești. Este gata să cumpere orice cremă pentru ca pielea acesteia să arate impecabil. Nu caută machiaje deoarece consideră că naturalețea este importantă, dorind produse care să îi scoată strălucirea la suprafață. Uneori, îi mai cumpără soțului produse de îngrijire și de igienă, iar alteori caută detergenți și dezinfectanți de calitate pentru că este o gospodină și nu poate munci, nu se poate desfășura și nu se poate relaxa într-un mediu murdar.

Poziționare: puncte de asemănare, punctele de diferență și hărți perceptuale

Poziționarea este un concept ce amintește că toate alegerile cumpărătorilor se fac prin comparație cu alte branduri similare. Poziționarea este un proces ce cuprinde două etape. Prima etapă

presupune găsirea unui set de competitori ai brandului cu care acesta să fie asociat și comparat. A doua etapă constă în indicarea diferenței majore dintre brand și competitori (Kapferer, 2012).

Competitorii brandului Farmec sunt Elmiplant, Alverde, Cien, Nivea, Garnier, Dove, Oriflame, Avon etc. Observând site-urile competitorilor, Farmec se aseamănă cu aceștia prin gamele de produse pe care le comercializează și prin calitatea garantată a produselor. De altfel, un punct forte pentru Farmec este structurarea website-ului, astfel încât acesta cuprinde și produsele și prețul acestora. Majoritatea competitorilor menționați nu au inclus prețul produselor pe site.

Diferența majoră constă în faptul că majoritatea brandurilor competitoroare sunt branduri străine, recunoscute la nivel global. Singurul brand românesc din competiție este Elmiplant.

Harta perceptuală reprezintă „un model grafic folosit pentru a vizualiza, pe un sistem de axe, poziționarea pe piață a diferiților competitori (mărci concurente) sau a caracteristicilor diferitelor mărci de produse” (Iqads, n.d.). În ceea ce privește poziționarea brandului Farmec, harta perceptuală arată astfel:

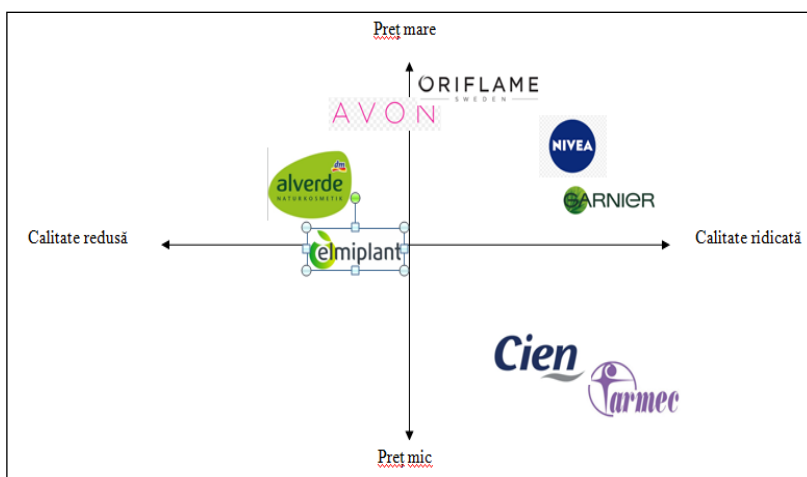


Figura 7. Hartă perceptuală produse cosmetice după dimensiunile calitate și preț

Misiune, viziune, valori

Fiecare brand trebuie să aibă definite aceste trei aspecte: misiunea, viziunea și valorile brandului. Viziunea este viitorul dorit pentru companie, iar misiunea este scopul companiei. Valorile reprezintă idealuri după care se ghidează brandul (Mirvis, Googins, Kinnicutt, 2010). Acestea trei pot fi reprezentate și prin intermediul Golden Circle. Golden Circle este o metodă de a transpune misiunea, viziunea și valorile în întrebările „Ce?”, „Cum?”, „De ce?”. Viziunea răspunde la întrebarea „Ce?”, misiunea răspunde la întrebarea „De ce?”, iar valorile răspund la întrebarea „Cum?”. Conform lui Sinek, este mai avantajos ca ordinea întrebărilor să fie „De ce?”, „Cum?”, și „Ce?” pentru că fiecare organizație își știe viziunea, ceea ce face, dar foarte puține își știu misiunea (TEDx Talks, 2009).

Misiunea, viziunea și valorile brandului Farmec sunt:

- Misiune: adaptarea continuă a produselor, a calității acestora, a design-ului pentru a satisface nevoile consumatorilor; determinarea publicului spre a-și recunoaște frumusețea naturală.
- Viziune: dezvoltarea gamelor și comercializarea globală.
- Valori: respectul față de tradiție; respectul pentru sănătate și mediul înconjurător; cercetarea continuă; originalitatea; atenția față de cerințele clienților; calitatea românească.

Personalitatea și arhetipul brandului

Personalitatea brandului se referă la un set de caracteristici umane ce îi pot fi atribuite brandului din punctul de vedere al cumpărătorilor (Lieven, 2018). „Consumatorii experimentează activitățile de marketing ale unui brand prin prisma propriilor valori și tradiții și sunt influențați de propria cultură atunci

când percep caracteristicile brandului.” (Moișan, n.d.). Astfel, personalitatea unui brand poate să difere, dar există unele trăsături pe care trebuie să le aibă orice brand: să fie de încredere și dorit de public (Moișan, n.d.).

Arhetipurile unui brand reprezintă o tipologie (personalitate, caracter) pe care o dobândește brandul încă de la lansare. Această este stabilită de managerii brandului. Există 12 arhetipuri de brand, împărțite în 4 categorii:

- Cei care oferă structură lumii: Protectorul, Conducătorul și Creatorul;
- Cei care caută paradisul: Inocentul, Înțeleptul și Exploratorul;
- Cei care își lasă amprenta asupra lumii: Rebelul, Magicianul și Eroul;
- Cei care se conectează/raportează cu ceilalți: Amantul, Glumețul și Omul de rând (Șupeală, n.d.)

În acest sens, brandul Farmec are o personalitate puternică. Este sincer, de încredere, care aduce valori din trecut. Brandul este tradiționalist, muncitor, natural și perseverent. Încearcă să aducă fericire tuturor persoanelor. Arhetipul care i se potrivește brandului Farmec este Magicianul. Brandul ajută lumea să evolueze, să-și accepte frumusețea naturală. Simplifică lucrurile ce par complexe și transformă visele în realitate.

Bull's Eye

Conform B2B Frameworks (n.d.), bullseye este „un cadru care colectează și analizează ceea ce simt clienții despre un brand, determină ceea ce îl face special, arată cum poate fi justificată poziția și rezumă totul în doar câteva cuvinte, esența mărcii” (trad. ns.).

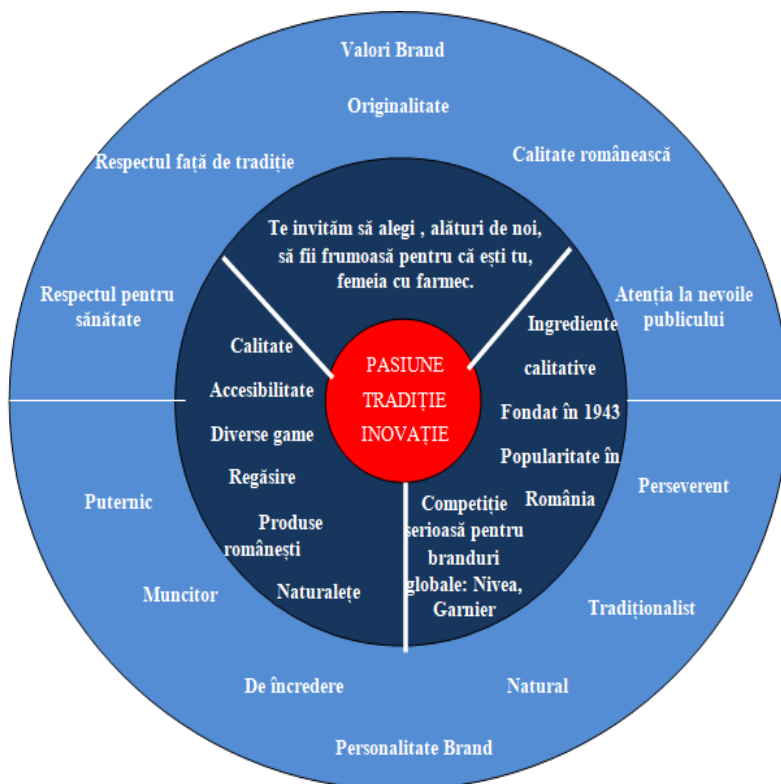


Figura 8. Bullseye Farmec

Din ce se poate observa, zona cu albastru deschis este împărțită în două: Valorile brandului în partea de sus, și personalitatea brandului în partea de jos. Zona cu albastru închis este structurată în trei părți: Afirmția brandului (în partea de sus), Beneficii (în partea stângă) și se împart în intrinseci/raționale și extrinseci/emoționale) și Substanțiatori (în partea dreaptă) și care corespund beneficiilor. În centru este formulată esența mărcii sau cum s-ar rezuma marca în maximum 5 cuvinte.

Descrierea vizuală a mărcii (Brand Calling Card)



Figura 9. Brand Calling Card

Ce este și ce nu este marca

Brandul Farmec	
Ce este?	Ce nu este?
- Este un brand cu tradiție - Este un brand despre frumusețea naturală - Este un brand inovator	- Nu este un brand învechit -Nu este un brand care să desființeze utilizarea machiajelor - Nu este cel mai inovator din categorie

Eu ca Brand manager

Un brand manager este persoana care se ocupă de creșterea unui brand (Adevărul, 2009). Printre atribuțiile sale brand managerul participă la alegerea numelui, ia în considerare și aspectele negative legate de marcă atunci când încearcă să înțeleagă de ce cumpărătorii

achiziționează sau nu produsul lor și se gândește la ce poate face ca personalitatea brandului să reiasă din reclamele de promovare (Chernatony, McDonald & Wallace, 2011).

Dacă aș fi brand manager pentru Farmec, primul lucru pe care l-aș face ar fi să schimb logo-ul brandului cu unul mai actual. Desigur, aș păstra consacrata literă „F”, dar i-aș da un aspect mai fresh, care să sugereze calitatea produselor. Pe lângă aceasta, aș îmbunătăți sloganul, din „Farmec-Brand Românesc” în „Frumusețe naturală-Tradiție în România”. Astfel, logo-ul și sloganul ar arăta așa:



Figura 10. Propunere logo *Farmec*

Pe lângă acestea, m-aș ocupa de aspectul website-ului deoarece paleta de culori aleasă nu este cea mai favorabilă. Tonurile de mov se potrivesc într-adevăr brandurilor de produse cosmetice, dar nu arată foarte bine în combinație cu verde. Culorile site-ului ar putea fi violetul consacrat alături de un roz pudră, ambele fiind culori potrivite pentru produse cosmetice și sugerând produse de calitate, rafinement și eleganță. Tot în cadrul website-ului aș modifica cuprinsul homepage-ului deoarece consider că oferă informații în

abundență care pot ajunge să plictisească sau chiar să irite posibilul cumpărător.

Ultimul lucru pe care l-aș schimba ar fi reclamele. Aș încerca să pun în evidență tot brandul Farmec, nu doar anumite game. Consider că Farmec promovează în exces gamele Gerovital și uită de restul. Aș face reclame și pentru Doina, Triumf, Nufăr, Aslavital deoarece și acestea fac parte din portofoliul brandului Farmec și consider că și acestea ar merita mai multă atenție. Printre altele, Farmec ar putea avea campanii în colaborare cu persoane publice sau influenceri pentru a spori notorietatea brandului. S-ar putea organiza evenimente de tip „Ziua Porților Deschise”, în care persoanele dornice să participe să poată observa procesul de fabricare al produselor preferate. Toate aceste lucruri ar putea contribui la o spori a conexiunii emoționale cu brandul.

Bibliografie

- Adevărul. (2009, iunie 24). *Ce presupune munca de brand manager*. Adevarul.ro. https://adevarul.ro/news/societate/ce-presupune-munca-brand-manager-1_50abcd727c42d5a663806a9c/index.html, accesat în 13.06.2021.
- Airey, D. (2010). *Logo Design Love: A Guide to Creating Iconic Brand Identities*. New Riders.
- Ardelean, A. (2020, septembrie 9). *BrandRO 2020: Top 50 cele mai puternice branduri românești*. Revista Biz. <https://www.revistabiz.ro/brandro-2020-top-50-cele-mai-puternice-branduri-romanesti/>, accesat în 13.06.2021.
- Austral. (2020, Martie 28). *Branding, logo și identitate vizuală: care este diferența și de ce sunt esențiale pentru orice companie*. Austral. <https://www.austral.ro/blog/branding-logo-si-identitate-vizuala-care-este-diferenta-si-de-ce-sunt-esentiale-pentru-orice-companie>, accesat în 13.06.2021.
- B2B Frameworks. (n.d.). *Brand positioning bullseye*. B2bframeworks.com. <https://www.b2bframeworks.com/bullseye-for-brand-positioning>, accesat în 13.06.2021.
- Chernatony, L., McDonald, M. & Wallace, E. (2011). *Creating powerful brands*. (ed. a 4-a). Elsevier Ltd.
- Chritton, S. (2014). *Personal branding for dummies*. (ed. a 2-a). John Wiley & Sons, Inc.

- Ellis, M. (2018). *How to design a business card: the ultimate guide*. 99designs.com. <https://99designs.com/blog/logo-branding/how-to-design-business-card/>, accesat în 14.06.2021.
- Farmec. (n.d.). *Despre Farmec: Istoric*. Farmec.ro. <https://www.farmec.ro/despre-farmec/istoric.html>, accesat în 14.06.2021.
- Farmec. (n.d.). *Despre Farmec: Încântați de cunoștință*. Farmec.ro. <https://www.farmec.ro/despre-farmec/incantati-de-cunostinta.html>, accesat în 12.06.2021.
- Farmec. Farmec.ro. [website]. <https://www.farmec.ro/>, accesat în 12.06.2021.
- Garnier. Garnier.ro [Website]. <https://www.garnier.ro/>, accesat în 12.06.2021.
- Gillum, B. (2018, iulie 17). *Branded House vs. House of Brands*. Willow. https://willowmarketing.com/2018/07/17/branded_house_vs_house_of_brands/, accesat în 15.06.2021.
- IQads. *Harta percepțiilor*. Iqads.ro. <https://www.iqads.ro/dictionar/harta-perceptiilor>, accesat în 14.06.2021.
- Isac, C. N. (2020, iulie 11). *Octavian Bour – creatorul logo-ului Farmec*, Cluj. „Eu m-am luptat mult să ajung să exprim totul fără ajutorul cuvintelor”. GraphicFront. <https://www.graphicfront.ro/octavian-bour--creatorul-logo-ului-farmec-cluj-eu-m-am-luptat-mult-sa-ajung-sa-exprim-totul-fara-ajutorul-cuvintelor-1174664240-ro>, accesat în 14.06.2021.
- Ivorschi, R. (2012). *Analiza SWOT – instrument managerial pentru eficientizarea activității*. Revista Română de Statistică, 5, 58-65. https://www.revistadestatistica.ro/wp-content/uploads/2014/02/RRS_5_2012_A6_ro.pdf, accesat în 13.06.2021.
- Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management*. (ed. a 5-a). Les Editions d'Organization.
- Lieven, T. (2018). *Brand gender-Increasing brand equity through brand personality*. Institute for Customer Insight.
- Livecom. (n.d.). *Cum se identifică publicul țintă*. Livecom.ro. <https://www.livecom.ro/articole-si-noutati/cum-se-identifica-publicul-tinta>, accesat în 12.06.2021.
- Mirvis, P., Googins, B., Kinnicutt, S. (2010). *Vision, mission, values: Guideposts to sustainability*. Organizational Dynamics, 39 (4), 316–324. https://www.researchgate.net/profile/Philip-Mirvis/publication/247141794_Vision_mission_values/links/5a43ce11aca272d2945c07b9/Vision-mission-values.pdf, accesat în 15.06.2021.
- Moișan, A. (n.d.). *Cât de mult contează personalitatea brandului*. Marketing portal.ro. <https://www.marketingportal.ro/articole/ultima-ora-66/cat-de-mult-conteaza-personalitatea-brandului-4198.html>, accesat în 15.06.2021.

- Newsroom (2019, aprilie 15). *Farmec: A successful Romanian story on excellence in cosmetics that crosses borders*. Business Review. <https://business-review.eu/business/farmec-a-successful-romanian-story-on-excellence-in-cosmetics-that-crosses-borders-199576>, accesat în 14.06.2021.
- Nicolae, R. (2021, ianuarie 5). *Deși au stat mai mult în casă, românii au cumpărat mai multe cosmetice în 2020*. Wall-Street. <https://www.wall-street.ro/articol/Companii/266211/produsele-cosmetice-romanesti-au-fost-pe-un-trend-ascendent-in-2020.html#gref>, accesat în 13.06.2021.
- Olins, W. (2003). *Noul ghid de identitate* (Ș. Liuțe, Trans.). Comunicare.ro. (Lucrare originală publicată: 1995).
- Șupeală, D. (n.d.). *Ce personalitate are brandul tău? Lecția despre arhetipuri*. Dorusupeala.ro. <https://dorusupeala.ro/ce-personalitate-are-brandul-tau-lectia-despre-arhetipuri/>, accesat în 14.06.2021.
- TEDx Talks. (2009). *Start with why-how great leaders inspire action | Simon Sinek | TEDxPugetSound*. [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=u4ZojKF_VuA, accesat în 14.06.2021.

UNDER ARMOUR

Monica BALABAN



Mă numesc Balaban Monica, studentă la Facultatea de Sociologie și Comunicare, specializarea Media digitală din cadrul Universității Transilvania din Brașov. Sunt o persoană creativă și sociabilă, îmi place să petrec timp în natură, să cunosc lume nouă și să călătoresc. Sunt pasionată de desen, editare video, jocuri video și Social Media. De asemenea, în lucrarea de față am încercat să combin alte două pasiuni de ale mele – sportul și brandingul, realizând astfel o

analiză a mărcii Under Armour, un brand de succes și un competitor puternic pentru Nike și Adidas.

Istoric

Under Armour este un brand american de haine, cu sediul în Baltimore, Maryland și fondat în anul 1996, 25 septembrie, de către Kevin Plank, un tânăr de 24 ani. În prezent, brandul produce îmbrăcăminte sport, livrată la nivel global. Însă, Plank a pornit afacerea în subsolul bunicii sale, din cauză faptului că „s-a săturat să transpire prin tricouri la antrenament” (Barrabi, 2020; trad. ns.) și din dorința unui echipament care să nu favorizeze umezeala și care lasă pielea să respire.

Brandul a fost finanțat printr-un buget de 20.000 de dolari, format din economiile strânse de către Plank de-a lungul anilor. De asemenea, în 1996, conform Fundable (2014), Plank avea datorii la cinci bănci diferite, în valoare de 40.000 de dolari. În 1997, Plank a fost falit. Reputația brandului a început să crească din anul 1998, la doi ani de la lansare, când Plank era contactat de diferite echipe pentru a le crea echipamentele. Un lucru interesant este legat de faptul că Kevin Plank a realizat costumația cunoscutului film american sportiv „Any Given Sunday” (1999).

În anul 2010, Under Armour a înregistrat vânzări anuale de 1 miliard de dolari” (Barrabi, 2020; trad. ns.), iar în anul 2013, brandul cumpără aplicația mobilă *Mapmyfitness*, cu suma de 150 de milioane de dolari. Ulterior, brandul a realizat o legătură între aplicația cumpărată și modelul de încălțăminte *Under Armour Smart Shoes*, care se putea sincroniza cu *Mapmyfitness*, pentru a înregistra datele obținute în timpul antrenamentului pe aplicație.

În prezent, brandul Under Armour a ajuns să fie recunoscut aproape în toată lumea, iar persoane importante din lumea sportului sunt ambasadori ai brandului. Spre exemplu, cunoscutul jucător de baschet Stephen Curry este considerat „fața liniei de încălțăminte” (Wattles, 2015). În 2015, la începutul carierei sale în Asociația Națională de Baschet din America, Curry a refuzat un contract oferit de Nike și a ales să fie parte din povestea spusă de Under Armour. De asemenea, Under Armour a avut parteneriate și cu actori celebri precum Dwayne Johnson. Acesta a jucat un rol important în crearea și promovarea unei noi linii de produse, atât încălțăminte, cât și accesorii și îmbrăcăminte.

Din pasiunea și dorința fondatorului de a crea ceva inovativ, povestea Under Armour, un brand început într-un subsol, a devenit o poveste de succes, care continuă să se dezvolte și să surprindă și în ziua de astăzi.

Context

Under Armour este în prezent un brand american care se bucură de o popularitate mare în rândul sportivilor și a pasionaților de sport, ce comercializează echipament sportiv de înaltă calitate, dar și continuă să uimească publicul cu noile produse inovative create. Under Armour face parte din categoria sport și, bineînțeles, din piața hainelor, echipamentelor și produselor sportive.

Piața echipamentelor și produselor sportive se află într-o continuă dezvoltare. Se poate observa că de-a lungul anilor a crescut semnificativ numărul de participanți pe piață – atât vânzători, cât și cumpărători (Esbusinessclub, n.d.), dar și a câștigurilor rezultate în urma vânzărilor de bunuri sportive. Pe piața sportivă, la nivel global, compania Nike Inc. reprezintă gigantul care nu poate fi detronat de pe prima poziție, atunci când vine vorba de vânzări. Însă, brandul Under Armour este „noul copil puternic din bloc” (Welch, 2016; trad. ns.), depășind bine cunoscuta companie Adidas în America de Nord.

Un lucru interesant este redat de faptul că „în România, piața echipamentelor sportive a cunoscut o creștere permanentă în ultimii ani. În comparație cu 2014, de exemplu, în anul 2019 vânzările au crescut cu 50%!” (GSP, 2020). De asemenea, conform unei cercetări realizate de Euromonitor (apud Roșca, 2019), în anul 2018 românii au cheltuit aproximativ 450 de milioane de euro pe bunuri sportive, atât haine, cât și echipamente. Brandul și-a făcut simțită prezența printr-un magazin fizic în România, începând cu anul 2018, când la București a fost deschis primul magazin sub semnătura Under Armour. Până atunci, brandul era comercializat în România doar prin intermediul magazinelor din online, de tip e-commerce.

Elemente de identitate vizuală

„Identitatea vizuală se realizează printr-un set de instrumente care urmăresc aceleași orientări, direcții, stabilite pentru a crea o imagine unitară pe toate materiale care intră în contact cu mediul intern și extern al unei întreprinderi” (Galea, n.d.). Așadar, identitatea vizuală a unui brand este formată din ansamblul elementelor care îl definesc. Conform Cidev (2019) identitatea vizuală cuprinde următoarele elemente: logo, slogan, cărți de vizită, ambalaj, paleta de culori, reviste și website-ul brandului. Aceste elemente dictează felul în care brandul comunică vizual cu clienții.

Identitatea vizuală a unui brand nu este formată doar din „consistența suprafeței, este formată și din coerența interioară” (Balkind, apud Wheeler, 2009, p.42; trad. ns.). Astfel, este mai important mesajul transmis de brand prin elementele de identitatea vizuală și ce vrea brandul să comunice prin intermediul acestora.

În cazul de față, Under Armour prezintă elemente de identitate vizuală precum: logo, slogan și website. Logoul este cel mai important element din identitatea vizuală a brandului. Logoul este prima imagine, primul simbol care apare în mintea unui om, atunci când acesta se gândește la un produs. „Cuvântul logo este prescurtarea de la logotip – reprezentarea grafică a unui brand” (Budelmann, 2010, p.8; trad. ns.), iar de cele mai multe ori, această reprezentare poate transmite un mesaj.

Logo-ul brandului Under Armour, în aparență un logo simplu de culoare neagră, regăsit pe toate echipamentele sportive vândute, nu este lipsit de însemnătate. Acesta prezintă un design simplist, care combină litera „U” inversată cu litera „A”, iar sub reprezentarea grafică este scris și numele brandului, cu un tip de font special conceput pentru companie. Combinația este una atractivă și ușor de recunoscut care transmite un mesaj puternic: „dacă coroana Rolex reprezintă un simbol al bogăției și luxului, sigla Under Armour este un simbol al vitezei, forței și atletismului” (Logomyway, 2015; trad. ns.)



Figura 1. Logo *Under Armour*

Sloganul trebuie să fie în perfectă armonie cu logoul. Prin intermediul celor două elemente ale identității, mesajul transmis trebuie să fie același, să se îmbine armonios. Brandul Under Armour, prin sloganul ales, întărește idea transmisă de către logo. Sloganul: „Singura cale este prin!” (2009; trad. ns.) sugerează faptul că singura metodă prin care poți trece de un obstacol este prin el, iar în lumea sportului, obstacolele apar la tot pasul.

„Dacă logoul este sigla brandului, site-ul web este locuința digitală a mărcii” (Robertson, 2019). Prezența în online a unui brand este necesară, iar website-ul este punctul de plecare. Logoul și website-ul reprezintă prima interacțiune a unui posibil client cu brandul. Așadar, un site web neatractiv și prea încărcat din punct de vedere vizual, poate scădea interesul unui client față de brand. În cazul brandului Under Armour, pagina web a site-ului este construită printr-un design simplu, ușor de urmărit, care nu încurcă utilizatorii. Navigarea pe site-ul oficial nu pune utilizatorii în dificultate, meniurile paginii web fiind ușor de găsit și de înțeles. De asemenea, meniurile principale sunt împărțite în subcategorii. Dacă un consumator dorește să ajungă din punctul A în punctul B pe site-ul Under Armour, acest lucru este făcut cu ușurință, iar astfel, utilizatorul nu își pierde rapid interesul față de brand. Însă, pentru a putea înțelege corect site-ul, vizitatorii sau posibili clienți este necesar să fie cunoscători de limba engleză. Claritatea nu lipsește din componența paginii web. Fiecare mesaj este transmis direct și clar și se face ușor înțeles. De asemenea, pagina oficială a brandului este una dinamică, care nu plictisește în momentul în care este accesată.

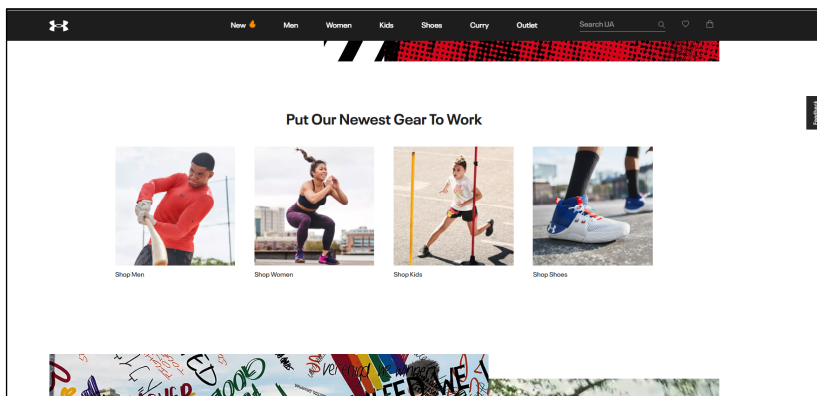


Figura 2. Under Armour home page

Este important de menționat și faptul că un element principal al identității vizuale este redat de paleta de culori folosită pentru a contura brandul. Nonculorile alb și negru sunt regăsite atât în componența site-ului, cât și a logoului. Negrul este o nonculoare asociată cu puterea care se potrivește perfect în componența logoului și în mesajul transmis de către acesta. Albul simbolizează transparența oferită de către brand consumatorilor. Însă, ilustrația utilizată (videoclipuri, poze) este în culori vii, vibrante, care atrag atenția utilizatorului asupra conținutului.

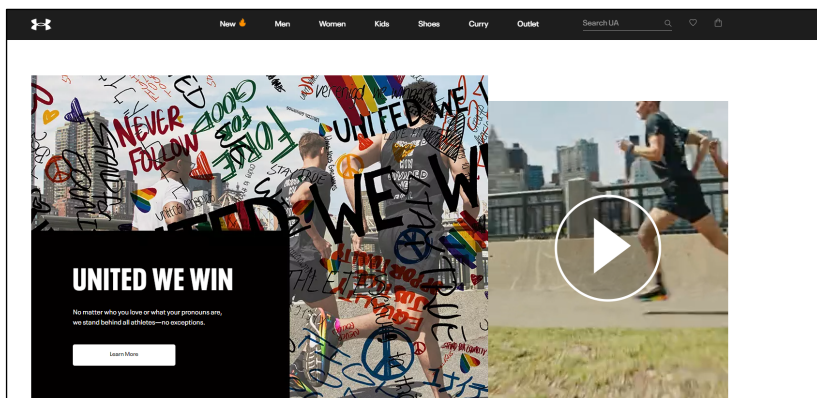


Figura 3. Under Armour home page, exemplu culori

Ambalajul face parte, de asemenea, din identitatea vizuală a brandului. Acesta trebuie să transmită la rândul lui mesajele sugerate de celelalte elemente vizuale. Ambalajul utilizat de către Under Armour, este unul simplu, care conține logoul și de obicei este negru sau o culoare închisă.



Figura 4. Exemplu ambalaj

Analiza competiției

Adidas, Nike și Under Armour sunt cei trei giganți ai echipamentelor de pe piața sportivă din prezent. Nike este un brand și o companie americană lansată în anul 1965, cu sediul în Beaverton, Oregon, care continuă să se bucure de succes și în prezent. Nike este cea mai mare dintre cele trei companii și cu cea mai bună recunoaștere a brandului de către consumatori. Brandul este dominant și bine cunoscut pe tot globul și are cea mai mare cota de piață din industria articolelor de îmbrăcăminte și încălțăminte sportivă. Conform Palmer (2021; trad. ns.), în anul 2020, Nike deține o capitalizare de piață de 203 miliarde de dolari, iar prețul pe acțiune este estimat la peste 129 de dolari. De asemenea, sub numele

companiei Nike Inc. apar și alte branduri populare precum Jordan sau Converse care măresc veniturile pe care compania le are. Vânzările companiei sunt realizate cu precădere în mediul online, în magazinele din comerțul electronic. Compania Nike a reușit de-a lungul anilor prin strategiile folosite, să capteze atenția și să câștige încrederea consumatorilor.

Compania Adidas Group a fost înființată în anul 1949, în Germania. Brandul a fost inițial recunoscut fiind special creat pentru echipamentele sportive de fotbal. Din anul 1949 până în prezent brandul Adidas a crescut semnificativ pe piață. În articolul său, Palmer (2021; trad. ns.) afirmă că în luna noiembrie a anului 2020, compania avea o capitalizare a pieței de aproximativ 63 de miliarde de dolari, iar o acțiune era cumpărată cu un preț de 163 de dolari. Compania Adidas Group deține și branduri precum Reebok. De asemenea, compania dorește să mărească producția de echipamente sportive pentru a putea răspunde mai rapid la cererea pieței.

Under Armour este cel mai recent brand apărut dintre cei 3 actuali giganți ai pieței sportive, dar care a avut o creștere impresionantă a vânzărilor într-un timp mult mai scurt decât Nike sau Adidas. Compania a fost listată la bursă în 2005 și a ajuns în anul 2020 la o capitalizare bursieră de aproximativ 6.36 miliarde de dolari (Palmer, 2021).

Este important de menționat și faptul că Under Armour are și alți competitori puternici precum Fila, New Balance, Champion, Asics sau Puma. Însă, brandurile menționate anterior se află sub brandul Under Armour din punct de vedere al capitalizării și popularității pe piața americană a echipamentelor sportive.

Analiza SWOT

Conform BT Club (2019), acronimul SWOT provine de la patru indicatori: „Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats”, în română fiind vorba despre puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări. Analiza SWOT reprezintă prima etapă în dezvoltarea

unui concept. Așadar, „Analiza SWOT este o tehnică de evaluare a performanței, a concurenței, a riscului și a potențialului unei afaceri în ansamblu, precum și o parte a unei afaceri, cum ar fi marketing-ul, o linie de produse sau chiar o industrie” (BT Club, 2019).

Analiza SWOT în cazul brandului Under Armour este realizată pentru anul 2020:

a. Puncte tari (Strengths):

- brandul Under Armour este format dintr-o gamă variată de articole sportive, atât îmbrăcăminte, cât și încălțăminte și accesorii;
- promovarea brandului prin persoane cunoscute și relevante;
- implicarea brandului în conceptul vieții sănătoase prin aplicații mobile precum MapMyFitness;
- loialitatea consumatorilor față de brand.

b. Puncte slabe (Weaknesses):

- cea mai mare parte din vânzările brandului sunt livrate în America de Nord;
- brandul nu este la fel de cunoscut în Europa sau Asia.

c. Oportunități (Opportunities):

- actualizarea gamei de produse cu tehnologii noi. Spre exemplu, Under Armour a creat un model de încălțăminte care poate fi sincronizat cu aplicația anterior menționată, MapMyFitness, pentru a monitoriza cât mai exact efortul fizic;
- notorietatea brandului poate fi crescută prin și mai multe colaborări cu persoane relevante pentru public;
- dezvoltarea brandului pe piața europeană.

d. Amenințări (Threats):

- creșterea în clasament a competitorilor aflați pe poziții inferioare față de brandul Under Armour;
- un eveniment neprevăzut ce ar putea genera un scandal de relații publice;
- investiții fără profit.

Publicul țintă

„Identificarea publicului țintă reprezintă una dintre cele mai importante aspecte din strategia de marketing pentru conținut. Înaintea procesului de creare a conținutului, trebuie să se definească și cunoască persoanele pentru care se realizează acesta” (Livecom, 2018). Așadar, pentru un brand de succes stabilirea unui public țintă, reprezintă un pas cu adevărat important. Publicul țintă al brandului Under Armour este format cu precădere din sportivi de performanță, pasionații de sport și de o viață sănătoasă, cu o vârstă cuprinsă între 18 și 25 de ani, atât de gen masculin, cât și feminin de pe teritoriul Americii de Nord, dar și de pe alte continente. De asemenea, publicul țintă poate varia și în funcție de persoanele cu care brandul colaborează. De exemplu, în colaborarea cu Stephen Curry, publicul țintă este format și din persoane pasionate de baschetul american și fanii jucătorului.

Conform unor date statistice obținute de Golubov, în anul 2018 publicul brandului era format într-un procent de 69% din consumatori de gen masculin, cu vârstă cuprinsă între 18 și 24 de ani, cu domiciliul în America de Nord

Buyer persona reprezintă clientul ideal, construit pe baza cercetărilor de piață și a datelor acumulate despre clienții existenți. Acest profil trebuie să conțină atât date demografice, cât și trăsături ale comportamentului clientului sau obiective ale acestuia. Un buyer persona cu un profil detaliat poate ajuta brandul să se poziționeze corect asupra unui segment de public. Conform datelor anterior menționate, buyer persona brandului deține următoarele caracteristici:

- sex: masculin. În general, persoanele de gen masculin sunt mai interesante de articolele sportive;
- vârstă: cuprinsă între 18-25 de ani ;
- venit: peste medie. Venitul este important atunci când vine vorba de achiziția produselor Under Armour. Așadar, pentru

- cumpărături periodice, buyer persona trebuie să aibă un venit peste medie;
- studii: fiind vorba de niște articole sportive, studiile nu au relevanță;
 - statutul relației: singur. Statusul relației poate schimba comportamentul cumpărătorului. Așadar, persoanele care sunt singure pun mai mult accent pe aspectul fizic și pe viața sportivă;
 - interese: sport, îngrijire corporală, viață sănătoasă, confort, baschetul, mâncarea sănătoasă, echilibrul vieții, sport de performanță;
 - comportament de cumpărare: *buyer persona* este o persoană care are grijă de propriul aspect, iubește să facă mișcare zilnic și să se simtă confortabil, este dispus să investească sume de bani periodice în echipament de calitate, nu este consumator Adidas sau Nike.

Poziționare

Prin termenul de poziționare se poate defini strategia de marketing realizată cu scopul de a plasa cât mai sus brandul în mintea unui consumator, față de competitori. Poziționarea scoate în evidență caracteristicile relevante a unui brand pentru publicul țintă. Așadar, poziționarea nu pune în prim plan brandul, ci consumatorul.

Under Armour se poziționează pe piață fiind un brand care promovează confortul prin producerea de articole de îmbrăcăminte sportive cu țesături și modele noi, „produse ca inovații necesare performanței” (Paftis, 2020; trad. ns.). În anul 2019, Under Armour a investit peste 579 de milioane de dolari în promovarea brandului printre sportivii profesioniști și amatori, prin intermediul parteneriatelor cu sportivi celebri. În anul 2020, bugetul alocat promovării a fost crescut cu peste 12%. De asemenea, Under Armour folosește și o poziționare în funcție de beneficii.

„Ansamblul de beneficii pe care le oferă un produs constituie un instrument eficient de poziționare, fiind una dintre metodele cele mai

utilizate în acest sens. Poziționarea în funcție de beneficii pornește de la ideea potrivit căreia consumatorii nu cumpără doar obiecte fizice, ci soluții pentru problemele lor” (Romanian Copywriter, 2014).

Under Armour prin produsele sale oferă consumatorilor săi beneficii funcționale, prin materialele folosite la comercializarea articolelor sportive menite să reducă transpirația din timpul antrenamentelor și să păstreze confortul sportivului pe toată durata acestora.

Hărți perceptuale

Hărțile perceptuale reprezintă ilustrarea grafică a percepțiilor consumatorilor despre brand. Acestea sunt utile pentru a înțelege mai bine nevoile clienților și pentru o poziționare mai bună a brandului în mintea acestora. În cadrul analizei brandului Under Armour se propun următoarele hărți perceptuale.

1. Calitate vs. preț

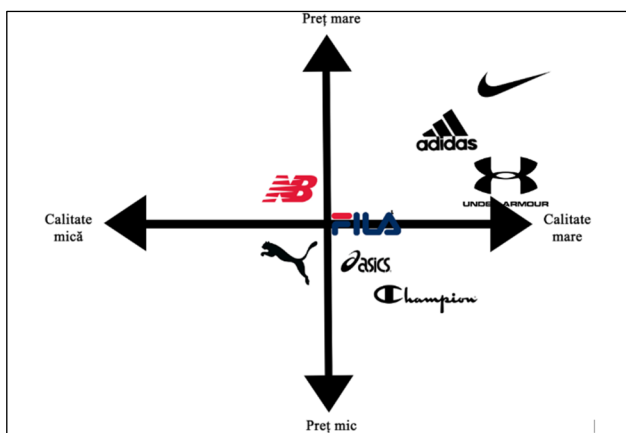


Figura 5. Poziționarea mărcilor pe harta perceptuală preț-calitate

Brandul Under Armour deține produse ușor mai ieftine față de principalii săi competitori, Nike și Adidas. Spre exemplu, în

România, un tricou Nike poate depăși prețul de 200 de lei (FootShop, 2021), iar un tricou Under Armour se învâрте în jurul sumei de 150 de lei (Intersport, 2021). Ambele branduri produc haine dintr-un material calitativ, însă, raportul calitate preț este mai favorabil în cazul mărcii Under Armour.

2. Confort vs. modă

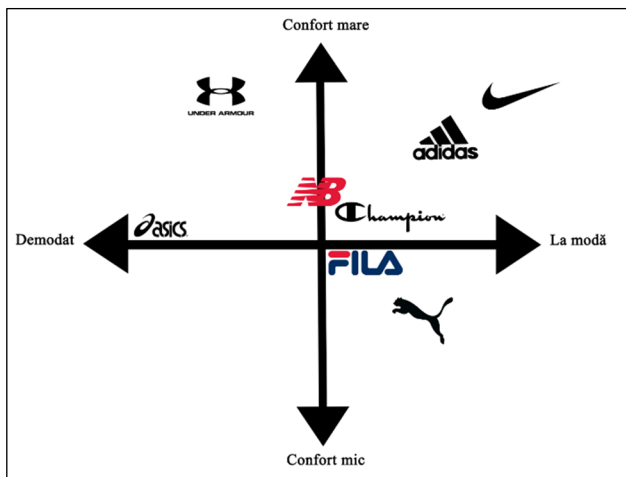


Figura 6. Poziționarea mărcilor pe dimensiunile confort-modă

Under Armour, Nike și Adidas sunt branduri care produc produse confortabile pentru sportivii amatori și profesioniști. Însă, în ultimii ani, Nike și Adidas s-au dezvoltat și pe producția de haine care pot fi purtate și în afara sălii de antrenament, în viața de zi cu zi.

Misiune, viziune, valori

Misiunea, viziunea și valoarea sunt trei concepte importante pentru o marcă și nelipsite din componența brandului analizat. Așadar, Conform Under Armour misiunea brandului este aceea de a ajuta sportivii să evolueze prin intermediul științei folosite în momentul în

care produsele brandului sunt realizate, prin pasiunea pentru sport și prin dorința continuă de dezvoltare și căutarea neîncetată a inovației. Under Armour este un brand care de-a lungul timpului și-a arătat susținerea față de sportivi și a încercat să dezvolte tehnologii, astfel încât, aceștia să se simtă cât mai plăcut în timpul antrenamentelor.

Viziunea companiei este subliniată prin intermediul afirmației: „Under Armour are scopul de a vă inspira, de a vă oferi soluții de care nici nu știți că aveți nevoie, dar odată primite nu vă mai puteți imagina să trăiți fără ele” (Under Armour, apud Mission Statement, n.d.). Așadar, viziunea companiei sugerează și influența și impactul pe care brandul le are asupra calității vieții unui sportiv. De asemenea, viziunea insinuează și faptul că produsele din brandul Under Armour reprezintă un factor de schimbare în viața oricărui consumator care le utilizează. Under Armour este un brand care nu este repetitiv și prin fiecare gamă nouă de produse dorește să aducă ceva util în viața unui sportiv, fie el profesionist sau amator.

„Este recunoscut faptul că oamenii nu folosesc brandurile doar pentru caracteristicile acestora sau pentru capacitățile lor funcționale, ci și pentru valorile simbolice ale brandului” (Chernatony, McDonald, Wallace, 2011, p. 35; trad.ns.). Așadar, este important ca valorile unui brand să fie bine definite, acestea fiind importante în comunicarea cu publicul și pentru sporirea interesului unor noi posibili consumatori față de brand. De asemenea, „valorile unui brand reprezintă principii generale prin care se pot diferenția scopurile bune de cele rele” (Solomon et al, 2016, p. 514; trad.ns.)

Valorile brandului analizat sunt sugerate de următoarea afirmație: „convingerile după care acționăm leagă toată lumea de la Under Armour – brandul formează legături cu clienții noștri, între sportivi și cu colegii de echipă. Dar nu este vorba despre etichetă. Este vorba despre acțiune și comportamentele pe care le întruchipăm pentru a ne îndeplini misiunea și scopul” (Under Armour, 2021; trad.

ns.). Under Armour acționează ca un brand bine organizat, unit, ce a pornit din dragostea pentru atleți și pentru sport. O valoare a brandului este încrederea oferită sportivilor și dorința de muncă a brandului: „Credem în trezirea în fiecare dimineață pentru a putea crea sportivi legendari.” (Under Armour, 2021; trad. ns.)

Conform Under Armour (2021; trad. ns.), brandul funcționează și după următoarele valori:

1. sărbătorirea fiecărei victorii;
2. egalitatea dintre rase: Under Armour susține orice sportiv în drumul său de dezvoltare, indiferent de rasa acestuia;
3. sustenabilitate;
4. brandul este alături de consumatori în luptele date;
5. încurajarea sportivilor de a își păstra identitatea.

Personalitatea și arhetipul brandului

„Personalitatea unui brand se referă la un set de caracteristici umane atribuite unui brand, iar din acest punct de vedere, brandul poate fi privit ca o persoană” (Dobrota, 2016). Așadar, atunci când personalitatea unui brand este construită, trebuie luate în considerare caracteristici socio-demografice, valori și stiluri de viață. Conform Aaker și Fournier, brandul poate fi descris „ca un personaj, un partener sau o persoană” (1995, apud Lievene, 2018, p.3; trad. ns.). De asemenea, orice brand poate fi încadrat și într-unul dintre cele 5 tipuri de personalitate, definite de Aaker (1997, apud Lievene 2018, p. 4; trad. ns.): sinceritate, entuziasm, rafinament, competență și putere. Personalitatea unui brand trebuie realizată cât mai în detaliu.

Dacă brandul Under Armour ar fi o persoană ar arăta în felul următor:

- sex: masculin;
- vârstă: 21 de ani;
- naționalitate: americană;

- personalitate: puternică, competitivă, o persoană extrovertită;
- atitudine: pozitivă, curioasă, mereu dispus să încerce ceva nou și să descopere ce i s-a pregătit în viitor;
- aspect fizic: o persoană de gen masculin, cu un corp bine lucrat, mulatru, păr creț și scurt, ochi verzi, cu o înălțime de 1 metru și 90 de centimetri;
- dorințe: dezvoltarea pe plan sportiv, profesional și personal;
- pasiuni: sportul, atât în interior, cât și în exterior, mâncarea sănătoasă, hainele și încălțăminte sport, iubește să petreacă timp cu prietenii și cu familia, vizionarea evenimentelor sportive, participarea la evenimente sportive, cititul, plimbările în aer liber, călătoria;
- trăsături ale caracterului: încredere de sine, o persoană puternică, hotărâtă, determinată, care trece cu ușurință peste obstacole, un bărbat prietenos, înțelegător care oferă susținere celor din jur și este un bun atlet;
- frici: frica de a nu se accidenta în timpul unui antrenament, frica de a nu pierde pe cineva drag;
- stil de viață: activ, sănătos, cu un program regulat de masă și somn; îmbină activitățile relaxante cu munca foarte ușor;
- motto: Singura cale este prin! (sloganul brandului).

Arhetipul brandului

Conform Branding Strategy Insider (2018), termenul de arhetipul brandului poate fi definit și înțeles fiind un caracter sau o situație universal cunoscută, care transcende timpul, locul, cultura, sexul și vârsta. „Arhetipul brandului conferă unei mărci o senzație mai umană. Arhetipurile sunt încorporate în conștientul și subconștientul oamenilor, orice persoană va putea în mod natural să înțeleagă personalitatea unei mărci pe baza arhetipului pe care îl identifică” (Garin, 2018; trad. ns.). Conform Carl Jung (1947, apud Johnson,

2016, p.4; trad. ns.) există 12 modele de arhetipuri, bazate de caracteristici și trăsături umane: inocentul, orfanul, eroul, altruistul, exploratorul, rebelul, îndrăgostitul, creatorul, bufonul, înțeleptul, magicianul și conducătorul. Cele 12 modele sunt direct legate de imaginile inconștiente pe care fiecare individ le construiește pe parcursul vieții, în ochii altei persoane.

Arhetipul eroului are la bază puterea și onoarea. Eroul reprezintă o inspirație pentru public, acceptă provocările, văzându-le ca pe niște oportunități prin care poate avea impact asupra indivizilor. Eroul își dorește să câștige. De asemenea, pentru clienții acestui tip de brand, „calitatea și eficiența sunt cele mai importante caracteristici când vine vorba de un produs” (Ochiș, n.d.).

Under Armour este un brand care urmează arhetipul unui erou. Chiar din numele brandului reiese ideea de putere și protecția oferită celorlalți („Sub Armură”). Arhetipul eroului este identificat și în mesajele transmise de către brand de a lungul existenței sale. Under Armour sugerează importanța muncii grele, a încrederii de sine și a puterii de a merge mai departe indiferent de context. Mesajul transmis de către brand și puterea brandului sunt completate de articolele sportive comercializate, articole inovative, menite să ofere putere și confort sportivilor care le utilizează.

Bull's Eye

Termenul de bullseye, în cazul unui brand, ilustrează felul în care un consumator se simte față de brand. Prin analiza datelor obținute se poate determina ce este special la un brand și de ce se află pe o anumită poziție. Conform B2B Frameworks (2019) prin bullseye se pot reprezenta „esența brandului sau mantra mărcii”. În cazul brandului Under Armour, un posibil bullseye ar fi următorul:

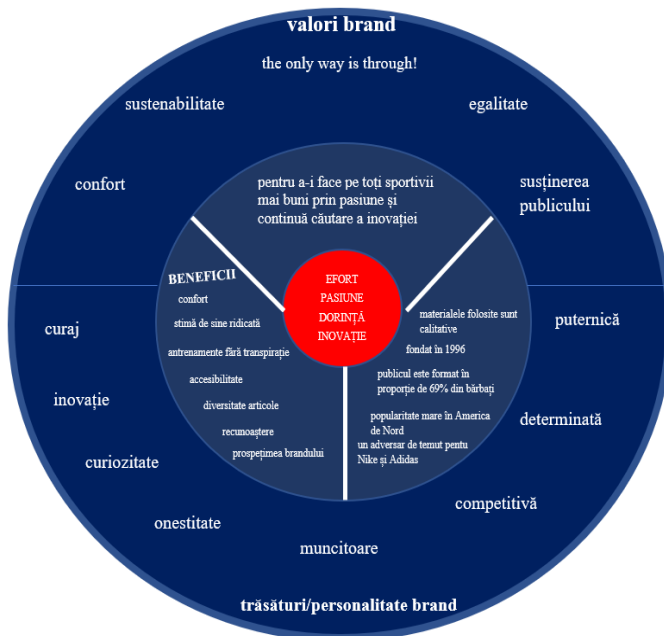


Figura 7. Bull's Eye Under Armour

- **Perspectiva consumatorilor**

Sportul este o parte importantă a vieții noastre. Pentru o viață sănătoasă este recomandat să facem sport zilnic. Articolele achiziționate de la Under Armour m-au surprins plăcut. Nu transpiră, nu emană miros, se simt perfect pe corp și nu se decolorează. Under Armour oferă confort și încredere clienților!

- **Ce dorește brandul să audă de la un client**

Când sunt în căutare de un echipament sportiv, mereu apelez la Under Armour. Raportul calitate preț este foarte bun. Este cel mai bun brand de haine pentru sport. Mi se potrivește perfect.

Descrierea vizuală a mărcii (brand calling card)

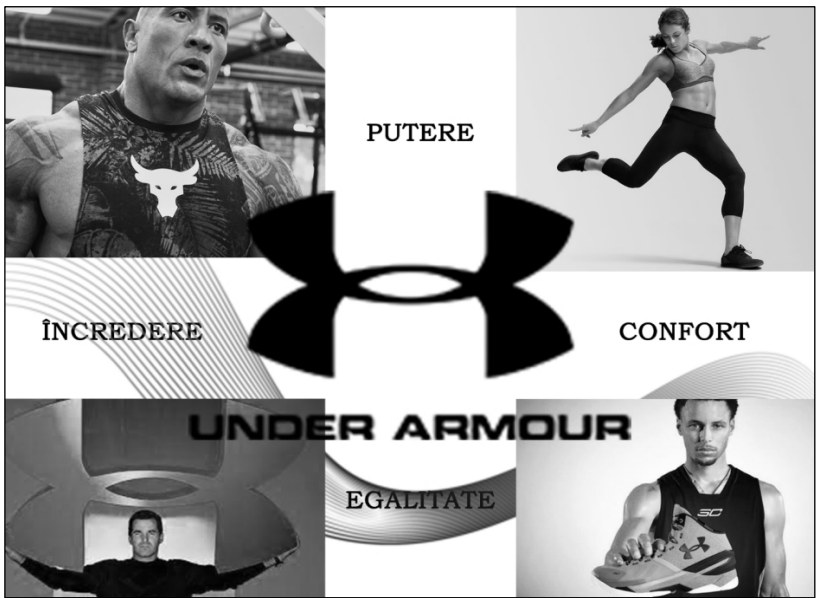


Figura 8. Brand calling card Under Armour

Ce este și ce nu este brandul?

Brandul Under Armour	
Ce este Under Armour?	Ce nu este Under Armour?
<ul style="list-style-type: none">- Confortabil- Puternic- Inovativ- Curios- Serios, de încredere	<ul style="list-style-type: none">- Doar pentru sport- Abuziv- Nefolositor- Rasist, discriminant, răutăcios- Un brand cu produse de calitate medie sau joasă

Eu ca Brand manager

Under Armour este un brand relativ recent apărut pe piață cu o posibilitate mare de dezvoltare. Eu ca Brand manager, în primul

rând, aş încerca să cresc mai mult notorietatea brandului şi în Europa, Under Armour fiind cunoscut cu preponderenţă mai mare în America de Nord. Promovarea brandului în Europa este un pas important. Dacă în America de Nord, brandul a fost promovat prin intermediul unor sportivi sau actori relevanţi şi importanţi pentru publicul ţintă, precum Stephen Curry şi Dwayne Johnson, în Europa aş alege ambasadori de brand persoane precum Kylian Mbappé sau Darko Peric, care joacă rolul lui „Helsinki” în „Casa de papel”. De asemenea, aş promova valorile brandului, misiunea acestuia şi calitatea articolelor sportive mult mai intens în Europa. Astfel, publicului i s-ar aduce la cunoştinţă şi alternativa unui brand mai necostisitor, spre deosebire de Nike sau Adidas, dar care oferă confort.

În al doilea rând, aş propune dezvoltarea unei linii de produse, astfel încât să existe o gamă de articole care să nu fie destinate doar sportului, care pot fi purtate în orice moment. Pentru realizarea acestor produse aş păstra sustenabilitatea deja existentă în componenţa şi valoarea brandului.

Concluzionând, Under Armour este un brand care se află în continuă dezvoltare şi este mereu în căutare de inovaţii. Under Armour este un brand puternic, precum am şi argumentat de-a lungul analizei efectuate. Un brand care ştie cum să îşi atragă publicul ţintă şi ce să le ofere în funcţie de nevoile acestora. Un brand care se poziţionează bine pe piaţă şi reprezintă un pericol pentru giganţi precum Nike şi Adidas.

Bibliografie

- Budelmann, K. Kim, Y. Wozniak, C. (2010). *Brand Identity Essentials*. USA: Rockport Publishers, Inc.
- Chernatony, L., McDonald, M., Wallace, E. (2011). *Creating Powerful Brands*. Ediţia a 4a. UK: Elsevier.
- Lieven, T. (2018). *Brand Gender. Increasing Brand Equity through Brand Personality*. doi: 10.1007/978-3-319-60219-6.

- Solomon, M.R., Bamossy, G.J., Askegaard, S. & Hogg, M.K. (2016). *Consumer Behaviour. A European Perspective*. Ediția a 6-a. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Wheeler, A. (2009). *Designing Brand Identity*. Ediția a 3a. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- B2B Frameworks (2019). *Brand positioning bullseye*. Accesat de pe <https://www.b2bframeworks.com/bullseye-for-brand-positioning> în data de 16.06.2021.
- Barrabi, T. (2020, 22 iunie). *How Under Armour was founded*. Fox Business. Accesat de pe <https://www.foxbusiness.com/retail/how-under-armour-was-founded> în data de 13.06.2021.
- Bartic, S. (2014, 7 decembrie). *Cum stabilim strategia de poziționare pentru un brand*. Romanian Copywriter. Accesat de pe <https://romaniancopywriter.ro/strategia-de-pozitionare/> în data de 15.06.2021.
- BT CLUB (2019, 29 iulie). *Ce este o analiză swot pentru business și ce întrebări trebuie puse*. Accesat de pe <https://btclub.ro/articole/ce-este-o-analiz%C4%83-swot-pentru-business-%C8%99i-ce-%C3%AEntreb%C4%83ri-trebuie-puse> în data de 14.06.2021
- CidevConcept (2019, 4 iunie). *Ce este identitatea vizuală*. Accesat de pe <https://cidev.ro/ce-este-identitatea-vizuala/> în data de 14.06.2021
- Dobrota, L. (2016, 28 ianuarie). *Domnule Brand, îmi pare bine să vă cunosc!.* Accesat de pe <https://lauradobrota.ro/domnule-brand-imi-pare-bine-sa-va-cunosc/> în data de 15.06.2021
- Esbusinessclub (n.d.). *Analiza pieței sportive*. Accesat de pe <https://rum.eastdevonbusinessclub.com/analiz-rynka-sportivnyh-tovarov.php> în data de 16.203.021.
- FootShop (2021). Site oficial. Accesat de pe https://www.footshop.ro/?gclid=CjwKCAjwwqaGBhBKEiwAMk-FtCejk9fRoQDMKcZ33EG5tfKA11KyQpjyDrE7jBWBx8u8XCv7tqO2XBoCicoQAvD_BwE.
- Fundable (2014). *Under Armour Startup Story*. Accesat de pe <https://www.fundable.com/learn/startup-stories/under-armour> în data de 13.06.2021.
- Galea, M. (n.d.). *Brand, identitate vizuală sau logo?*. Accesat de pe <https://www.rainfall.ro/brand-identitate-vizuala-sau-logo/> în data de 14.06.2021
- Garin, C. (2018, 19 iunie). *The 12 Brand Archetypes Marketers Use to Connect with their Audience*. Accesat de pe <https://medium.com/partizan-media/the-12-brand-archetypes-marketers-use-to-connect-with-their-audience-653aed34247> în data de 15.06.2021.

- Gazeta sporturilor (2020, 16 iunie). *Echipamentele sportive continuă să reprezinte o afacere profitabilă în România, iar firmele din străinătate acaparează o piață estimată la aproximativ 600 de milioane de euro*. Accesat de pe <https://www.gsp.ro/gsp-special/diverse/topul-gigantilor-din-industria-echipamentelor-sportive-piata-profitabila-in-romania-601812.html> în data de 13.06.2021
- Golubov, R. (2018, 15 septembrie). *Under Armour: U.S. Audience Analysis*. Accesat de pe <https://www.helixa.ai/blog/under-armour-audience-analysis> în data de 14.06.202.
- Intersport (2021). Site oficial. Accesat de pe <https://www.intersport.ro/>.
- Livecom (2018, 24 octombrie). *Cum se identifică publicul țintă*. Accesat de pe <https://www.livecom.ro/articole-si-noutati/cum-se-identifica-publicul-tinta> în data de 14.06.2021.
- Logomyway (2015). *Under Armour Logo and Its History*. Accesat de pe <https://blog.logomyway.com/history-under-armour-logo/> în data de 14.06.2021.
- Johnson, S. M. (2016, 30 iunie). *Can We All Be a Hero? Differentiating Your Brand's Archetype*. M.A. Strategic Communication Capstone Project. University of Minnesota. Accesat de pe https://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/181492/Johnson_Capstone_FINAL_6-30-2016.pdf?sequence=5.
- Mission Statement (n.d.). *Under Armour Mission and Vision Statement Analysis*. Accesat de pe <https://mission-statement.com/under-armour/> în data de 15.06.2021.
- Ochiș, K. (n.d.). *Brand Archetypes*. <https://www.kobykarinaochis.com/ro/care-este-arhetipul-brand-ului-tau/> accesat în data de 15.06.2021.
- Pafitis, E. (2020, 30 septembrie). *What can be learnt from Under Armour's Marketing Strategy*. Starting Business Accesat de pe <https://www.startingbusiness.com/blog/marketing-strategy-under-armour> în data de 15.06.2021.
- Palmer, B. (2021, 12 ianuarie). *Adidas vs. Nike vs. Under Armour: Which Is a Better Investment for 2021?*. Inevestopedia. Accesat de pe <https://www.investopedia.com/articles/markets/012616/adidas-vs-nike-vs-under-armour-which-2016-nkeua.asp> în data de 14.06.2021.
- Robertson, M. (2019, 17 septembrie). *What is digital branding and how to do it right: the ultimate guide*. Accesat de pe <https://99designs.com/blog/logo-branding/digital-branding/>.
- Roșca, C. (2019, 20 mai). *Piața de echipamente sportive a crescut cu peste 50% în ultimii cinci ani, până la 450 mil. euro*. Accesat de pe <https://www.zf.ro/companii/piata-de-echipamente-sportive-a-crescut-cu-pest-50-in-ultimii-cinci-ani-pana-la-450-mil-euro-18135256> în data de 13.06.2021.

- Under Armour (2021). Site oficial, accesat de pe https://www.underarmour.com/en-us/?&cid=PS|google|Trademark|RO|IP|Exact|under%20armour|LWEwTqjd&gclid=CjwKCAjwwqaGBhBKEiwAMk-FtDICJ4HH7ynYiOQmMkiHSdwYyGuQqoI2vvWG_b6ZQB7VL5Qo5h7-LhoCH2wQAvD_BwE.
- Wattles, J. (2015, 16 septembrie). *Under Armour is upping its game with Steph Curry*. CNNMoney. Accesat de pe <https://money.cnn.com/2015/09/16/news/companies/steph-curry-under-armour/index.html> în data de 16.06.2021.
- Welch, S. (2016, 20 iunie). *To thrive at Under Armour, you have to answer Kevin Plank's three questions*. LinkedIn. Accesat de pe <https://www.linkedin.com/pulse/thrive-under-armour-you-have-answer-kevin-planks-three-suzy-welch> în data de 13.06.2021.

THE PHARMACY

Dragoș BĂNICĂ



Dragoș Bănică este student la Media digitală, specializare din cadrul Facultății de Sociologie și comunicare a Universității Transilvania din Brașov. Aici și-a descoperit pasiunea pentru marketingul digital, urmând cursurile din cadrul proiectului „Academia de Online”. Odată dezvoltată, pasiunea l-a condus spre o carieră de Facebook Ads Specialist în cadrul agenției brașovene de marketing online The Pharmacy. Lucrarea de față se concentrează asupra descrierii

brandului creat în jurul companiei menționate anterior, brandul fiind unul bine cunoscut lui Dragoș și mult apreciat atât de către el, cât și de către mulți alți brașoveni și entități ce activează în sfera e-commerce-ului.

Istoric

The Pharmacy este o agenție de marketing online din Brașov, fondată în anul 2012, care, de-a lungul anilor, a reușit să-și construiască o imagine de brand puternică în jurul ei. La început, echipa companiei număra doar 4 membri, dintre care 2 erau fondatorii brandului, Ovidiu Bălcăcian și Laurențiu Mihai. Un pas important în procesul de dezvoltare al brandului a fost făcut în anul 2015, când The Pharmacy a primit titlul de Google Partner, urmând ca, în anul 2017, să devină Google Premier Partner. În același an,

compania a înregistrat o creștere masivă a numărului de proiecte din portofoliul său, acesta ajungând la peste 100. În 2019, brandul s-a internaționalizat, preluând proiecte din țări precum Italia sau Statele Unite. În prezent, agenția are la activ peste 200 de foști și actuali colaboratori și administrează un buget anual de peste 3.500.000€. (The Pharmacy, n.d.)

Context

Înainte de aprofundarea tematicii lucrării de față, trebuie clarificate câteva noțiuni. Brandul este definit de American Marketing Association (AMA) drept un „nume, termen, semn, simbol sau desen, ori o combinație dintre acestea, menit să identifice bunurile sau serviciile oferite de un business și să le diferențieze de cele ale concurenței” (apud Keller, 2013, p. 30; trad. ns.). Conform lui Hertioga și Christensen, brandul poate fi definit și drept „suma tuturor elementelor ce fac ca o entitate (persoană, organizație, companie, oraș, națiune etc.) să fie recunoscută” (n.d.; trad. ns.).

Un alt aspect ce trebuie evidențiat a priori constă în faptul că brandul The Pharmacy este un brand de tip business-to-business, ai cărui consumatori sunt, de fapt, brandurile partener, care nu se angajează doar într-o simplă tranzacție, ci intră într-o relație cu brandul companiei (Kapferer, 2012). În acest tip de relații, reputația unui brand ajunge să o afecteze în mod direct și pe a celuilalt, aspect ce este evidențiat și de Jean-Noel Kapferer în lucrarea sa, „Strategic Brand management”: „în cadrul relațiilor de tip B2B, unul dintre branduri nu cumpără produse sau servicii, ci încredere. Brandul corporativ este sursa încrederii.” (2012, p. 81; trad. ns.).

Conform lui Kapferer (2012), printre caracteristicile pe care un brand cu o imagine și o reputație favorabile trebuie să le transmită brandului partener se numără notorietatea, poziția de superioritate pe piață, dinamismul comercial, inovația și un set de principii etice ireproșabile. Elementele menționate anterior se regăsesc și în relațiile construite între The Pharmacy și brandurile colaboratoare, dovadă fiind însăși imaginea brandurilor precum Bilka sau DyFashion.

Piața pe care The Pharmacy activează este cea a agențiilor de tip PPC (Pay per Click). Conform Wordstream, termenul de „Pay per Click” definește „un model de publicitate plătită online, prin care advertiser-ul achită o sumă de bani platformei de publicare pentru fiecare click ce a fost dat pe unul dintre anunțurile sale” (n.d.; trad. ns.). Agențiile de tip PPC colaborează cu branduri ce doresc să se promoveze în mediul online, îndeosebi, cu ajutorul campaniilor de Facebook Ads și Google Ads, servicii pe care le oferă și The Pharmacy. Deși, la nivelul României, piața agențiilor PPC se află abia în curs de dezvoltare, pe piețele mature, precum cea din Statele Unite, profiturile totale aduse companiilor de către campaniile de marketing digital au ajuns să le depășească pe cele generate de publicitatea tradițională (Decarolis & Rovigatti, 2017).

Elemente De Identitate

Conform lui Hedning et al.:

În sfera brand managementului, constructul identității a devenit foarte popular pentru că este un concept puternic și complex cu potențial în sporirea forței competitive. În ziua de astăzi, multe companii își construiesc o identitate care să asigure că brandul comunică un set exact de valori, capacități și propoziții unice de vânzare. (2009, p. 48; trad. ns.)

În cazul brandului The Pharmacy, se observă ca elemente identitare valorile sale, ce urmează să fie detaliate într-un capitol ulterior, capacitățile, propoziția unică de vânzare și identitatea vizuală.

Capabilitățile brandului sunt și cele care stau la baza reputației sale. Analizând doar website-ul companiei, poate fi identificată o medie a rezultatelor aduse brandurilor partenere: rată medie de conversie de 2,18% pentru campaniile de Google Ads și un ROAS (Return on Ad Spend) mediu de 850% pentru campaniile de Facebook Ads (The Pharmacy, n.d.). Totodată, The Pharmacy este singura agenție din Brașov care prestează exclusiv servicii de marketing online și care, după doar 6 ani de la înființare, a primit

titlul de Agenție Premier Google Partner – statut care este rezultatul mai multor criterii impuse de Google, printre care se numără eficiența utilizării instrumentelor Google, eficiența utilizării bugetului și obținerea unor certificate individuale pentru fiecare angajat din agenție (Google Ads Help, n.d.). În anul 2020, The Pharmacy s-a clasat pe locul 30 în „Top 100 cele mai iubite branduri brașovene”, clasament realizat de revista online Forward Brașov (2020).

Sloganul brandului, care se află integrat și în logo-ul acestuia, este „treatments for online performance” (tratamente pentru performanță online; trad. ns.). Acesta rezonază cu numele brandului și cu specificul pieței în care activează, fiind sugestiv pentru toți stakeholderii. Astfel, propoziția unică de vânzare ar putea fi concretizată sub forma: „Farmacia noastră te tratează de greutățile întâmpinate în promovarea brandului tău în mediul online”.

Un alt element esențial în construcția identității unui brand este identitatea vizuală, întrucât ea reprezintă primul contact al consumatorului cu marca. De aceea, identitatea vizuală trebuie să exprime în mod coerent și unitar specificul brandului, trebuie să fie unică pe piața în care activează brandul și trebuie să fie constantă, întrucât schimbarea ei frecventă poate destabiliza notorietatea brandului (Moisescu, 2012). Identitatea vizuală a unui brand reprezintă, totodată, și cartea sa de vizită. David Airey subliniază în lucrarea sa, „Logo Design Love: A Guide to Creating Iconic Brand Identities” faptul că „oamenii tind, de obicei, să judece cărțile după copertă, fie că este corect sau nu” (2010, p. 21; trad. ns.). Astfel că logo-ul, designul website-ului, paleta de culori a unui brand trebuie să fie atent create pentru a reprezenta cât mai fidel identitatea brandului și pentru a fi capabile să atragă consumatori.

Logo-ul agenției The Pharmacy este format din numele acesteia, stilizat cu ajutorul unor elemente grafice specifice unei cardiograme, pentru a întări ideea de „tratamente” și de „farmacie”. Paleta cromatică folosită atât pentru logo, cât și pentru tematica website-ului companiei și postările de pe Social Media este compusă din tonuri de verde și alb, care, de asemenea, susțin conceptul de „farmacie”.



Figura 1. Logo (sursa: website The Pharmacy, n.d.)

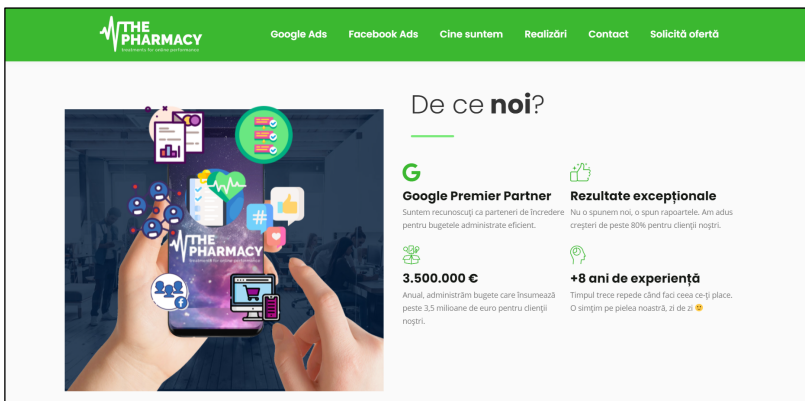


Figura 2. Website The Pharmacy (sursa: website The Pharmacy, n.d.)



Figura 3. Exemplu postare Facebook pe pagina proprie (sursa: Facebook, The Pharmacy, 2021)

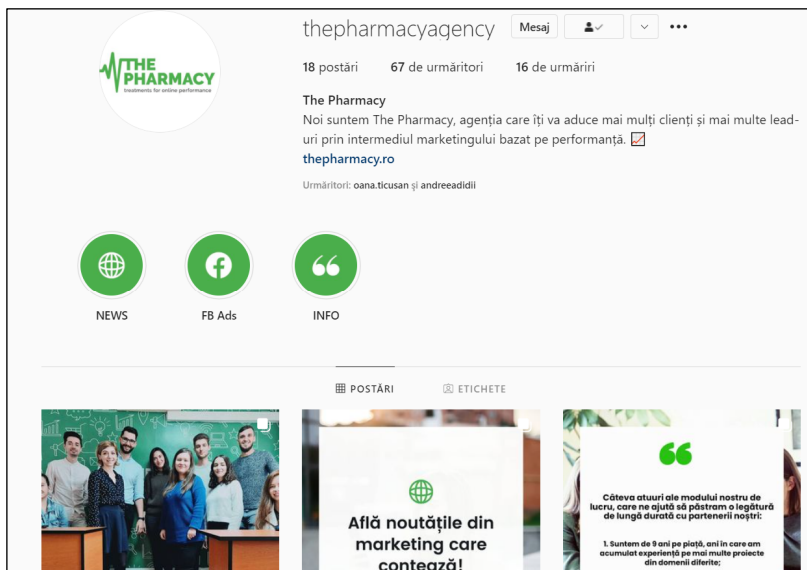


Figura 4. Profilul Instagram (sursa: Instagram, The Pharmacy, 2021)

Analiza competiției

Principalii competitori ai companiei The Pharmacy sunt reprezentați de către agențiile brașovene care prestează servicii de digital marketing: Grindesign, Freeline Design și CIDEV.

Concept:

- Grindesign este o agenție ce prestează servicii generale de marketing și branding: „La Grin, dezvoltăm proiecte de branding și rebranding” (Grindesign, n.d.);
- Freeline Design este o agenție axată îndeosebi pe partea de Web Design, a cărei arie de prestări servicii se extinde și la nivelul marketingului online: „Designul web responsabil este vital în prezentarea unei imagini de brand consecvente pe toate dispozitivele” (Freeline Design, n.d.);
- CIDEV Concept este o agenție ce oferă servicii de Web Design, SEO și branding: „experții noștri vor extrage informațiile de pe

site-ul tau actual și îi vor oferi un redesign” [sic] (CIDEV Concept, n.d.).

Având în vedere faptul că The Pharmacy este singura dintre cele patru companii care prestează exclusiv servicii de marketing online, deține deja un plus în ceea ce privește specializarea în domeniu și performanțele aduse. Totodată, Grindesign este singura agenție ce are o experiență similară în domeniu, fiind înființată în același an cu agenția The Pharmacy, 2012, agențiile CIDEV Concept și Freeline Design fiind înființate abia în anul 2016.

În ceea ce privește notorietatea celor patru branduri, ea poate fi redată printr-o simplă analiză empirică a numărului de aprecieri al paginilor de Facebook administrate de către agenții. Astfel, se poate observa faptul că cel mai mare număr de aprecieri, 5.189, și, implicit, cel mai crescut grad de notorietate este cel al agenției The Pharmacy (The Pharmacy, 2021), fiind urmată de agenția Freeline Design, cu un număr de 3.834 de aprecieri pe pagină oficială de Facebook (Freeline Design, 2021) și de agenția CIDEV Concept, cu 1.591 de aprecieri (CIDEV Concept, 2021), cea din urmă fiind agenția Grindesign, al cărei număr de aprecieri al paginii sale oficiale de Facebook este de doar 30 (Grindesign, 2021).

Analiza SWOT

Conform lui Ivorschi, „Analiza SWOT constituie cea mai importantă tehnică managerială pentru înțelegerea poziției strategice a unei organizații” (2012, p. 58). În primul rând, ea oferă un tablou cuprinzător în ceea ce privește valorile și punctele critice interne ale organizației. În al doilea rând, analiza SWOT ajută managementul să identifice elementele externe ce influențează pozitiv sau negativ rezultatele companiei. Urmărind toate elementele descriptive ale analizei SWOT, putem rezuma definiția acestuia prin faptul că aceasta oferă, pe de o parte, o viziune de ansamblu asupra calităților și a slăbiciunilor interne ale unei organizații, iar pe de altă parte, analizează oportunitățile și amenințările externe care pot afecta organizația. (Parsons, 2021)

Analiza SWOT a agenției the Pharmacy:

Puncte tari:

- Notorietate – Cea mai cunoscută agenție de marketing online din Brașov și singura care activează exclusiv în domeniul marketingului digital;
- Experiență de peste 9 ani în domeniu. Luând în calcul faptul că agențiile de profil au apărut abia în anii 2009-2010, experiența de peste 9 ani este una semnificativă;
- Recunoaștere oficială din partea Google de Partener Premier;
- Specialiști acreditați: toți angajații departamentului de Google Ads au obținut certificate de atestare din partea Google.

Puncte Slabe:

- Număr redus de angajați, ceea ce nu permite colaborarea cu un număr semnificativ de clienți;
- Localizarea într-un oraș de provincie. Localizarea reprezintă un punct slab, întrucât majoritatea marilor companii din România aleg să colaboreze cu agenții din capitală, deoarece acestea au mai multă notorietate și se află la o distanță mai mică de sediile firmelor partenere, lucru ce eficientizează procesul de colaborare;
- Realizarea unui calendar cu planificarea activităților este dificilă, întrucât sarcinile de lucru pot fi spontane.

Oportunități:

- Dezvoltarea agenției pe plan internațional;
- Creșterea numărului de angajați ai agenției;
- Extinderea serviciilor de advertising pe platforme precum YouTube sau TikTok.

Amenințări:

- Automatizarea și simplificarea instrumentelor de lucru oferite de Google și Facebook. O simplificare a instrumentelor de lucru ar da posibilitatea brandurilor care doresc să ruleze campanii de Google Ads și Facebook Ads să și le construiască fără ajutorul unei agenții de digital marketing;

- Fiind un domeniu aflat în continuă dezvoltare, creșterea numărului de competitori este accelerată;
- Scăderea frecvenței de utilizare a platformelor prin ale căror instrumente agenția își desfășoară activitatea – spre exemplu, utilizatorii Facebook se află în continuă scădere în rândul populației tinere, începând cu anul 2017 (Gabor, 2018).

Publicul țintă

Publicul țintă al brandului The Pharmacy este format din companiile de tip e-commerce sau care dețin o prezență online și doresc să-și crească numărul de vânzări și notorietatea brandului sau doresc să promoveze o anumită campanie/eventiment. Majoritatea clienților sunt din mediul urban, din România, o mare parte aflându-se chiar la nivel local, întrucât eficiența comunicării agenție-client este mai ridicată în ceea ce privește relația cu brandurile partenere din Brașov.

Segmentarea consumatorilor brandului analizat poate fi realizată în funcție de diverse criterii. În cazul de față, se va prezenta o segmentare realizată în funcție de scopul utilizării serviciilor agenției și alta realizată în funcție de frecvența utilizării acestora.

În ceea ce privește scopul utilizării serviciilor agenției, companiile partenere se împart în cele care doresc vânzarea directă a produselor de pe website-ul propriu prin intermediul campaniilor de Google Ads și Facebook Ads și în cele care doresc doar creșterea notorietății brandului. Ultima categorie de clienți menționată este formată, deseori, dintr-un public temporar, care după o perioadă determinată de timp, în care datorită promovării online realizate eficient își atinge obiectivul propus, încheie parteneriatul.

În funcție de frecvența utilizării serviciilor agenției, consumatorii brandului se împart în cei care utilizează serviciile de marketing online în mod continuu pentru vânzarea produselor de pe

website-ul propriu și în cei care solicită un serviciu de promovare online doar în momentul organizării unui eveniment sau a unei campanii. Cel de-al doilea segment de public este reprezentat, îndeosebi, de asociațiile caritabile, de voluntariat sau comunitare, care organizează o gamă largă de evenimente pentru diferite scopuri.

Poziționare: puncte de asemănare, punctele de diferență și hărți perceptuale

Poziționarea brandului se bazează pe beneficiile și nevoile pe care compania în cauză le poate oferi/satisface clienților. Poziționarea reprezintă, totodată, un element vital în strategia de branding și este necesar ca ea să fie construită precis. Pentru a putea poziționa brandul, trebuie să existe o imagine bine definită asupra nevoilor și dorințelor clienților și asupra punctelor tari ale companiei (Caraba, n.d.). Pentru crearea acestei imagini, compania se poate baza pe analiza SWOT, prezentată anterior.

Beneficiile pe baza cărora poate fi construită poziționarea unui brand sunt de trei feluri: economice, funcționale și emoționale. Prima tipologie de beneficii se referă la categoria în care prețurile produselor sau serviciilor prestate de companie sunt încadrate față de nivelul mediu al pieței. Beneficiile funcționale sunt legate de calitatea produselor sau performanța serviciilor oferite, iar cele emoționale se adresează laturii afective a clienților. (Caraba, n.d.)

În ceea ce privește poziționarea brandului The Pharmacy, se va analiza doar poziționarea în funcție de beneficiile funcționale și emoționale pe care brandul le oferă, întrucât beneficiile economice sunt confidentiale, fiind personalizate în funcție de nevoile și dorințele fiecărui client. Astfel că, în ceea ce privește funcționalitatea, brandul în cauză este unul premium, fapt evidențiat și de către

compania Google prin atribuirea titlului de „Partener Premier Google”. Un alt element care confirmă calitatea superioară a serviciilor prestate este relevat prin rezultatele obținute în urma campaniilor derulate pentru clienții agenției, care au înregistrat o creștere semnificativă a vânzărilor online. Paul Mihalache, reprezentantul BabyNeeds, unul dintre brandurile partenere ale agenției, declară că, după doar 4 luni de colaborare, compania sa a reușit să-și dubleze numărul de vânzări provenite din Facebook și să scadă costul pe conversie cu 50% (The Pharmacy, n.d.).

În cele din urmă, beneficiile emoționale pot fi analizate pe baza testimonialelor oferite de către clienți. Conform feedback-urilor evidențiate pe website-ul companiei, agenția se poziționează în mintea consumatorilor ca fiind un brand deschis, prietenos, profesionist, riguros și dedicat:

Colaborarea cu echipa The Pharmacy a venit ca ceva firesc an de an, datorită felului lor de a colabora și comunica.

Un colectiv deschis și prietenos, care, ediție de ediție a făcut cunoscut evenimentul Brașov Heroes în online cu profesionalism și dedicare. Riguroși și bine planificați, prietenii „farmaciști” ne-au îndrumat în procesul de comunicare și ne-au sprijinit pe tot parcursul lui, făcându-l să pară ceva simplu, chiar și pentru mediul non-profit. Datorită vouă am ajuns la atâția #eroidebrasov. (Stamate, apud The Pharmacy, n.d.)

În plus, The Pharmacy se diferențiază de concurență prin faptul că a ales să investească în pregătirea practică a viitorilor specialiști de marketing online prin intermediul atelierelor organizate, precum Academia de Online – „un program de inițiere gratuită în marketing digital, ce oferă posibilitatea cursanților de a interacționa cu specialiști cu experiență în domeniu” (Nechita, 2021, p. 11). Pentru fondatorii The Pharmacy, educația economică și marketingul sunt o prioritate pentru dezvoltarea viitorilor specialiști (The Pharmacy, n.d.).

În planificarea poziționării pe piață, este utilă utilizarea unui instrument care să arate unui brand unde se poziționează în comparație cu competitorii săi, comparând atribute definitorii pentru brandul respectiv. Acest instrument este harta perceptuală, ce presupune compararea mai multor branduri în funcție de două atribute specifice brandului analizat (Daye, 2009).

În urma analizei competiției efectuate într-un capitol anterior, referitoare la gradul de notorietate al agențiilor concurente și la experiența lor în domeniul marketingului digital prin comparație cu agenția The Pharmacy, companiile au primit o notă între 1 și 9 pentru fiecare dintre cele două criterii enunțate anterior. Rezultatul analizei poate fi văzut în harta perceptuală de mai jos, realizată cu ajutorul unui template Excel (Anonim, n.d.).

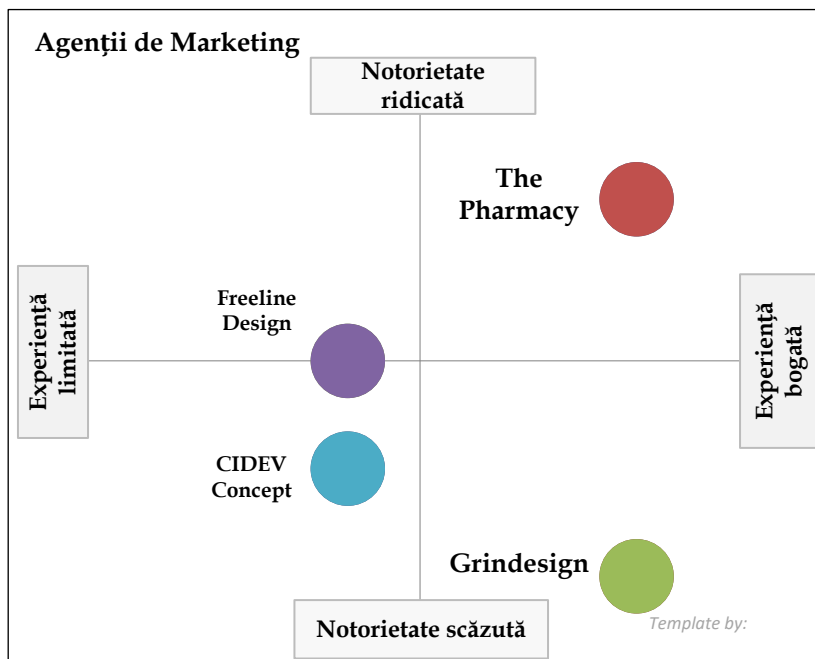


Figura 5. Harta perceptuală a brandului *The Pharmacy*

Misiune, viziune, valori

Viziunea și misiunea The Pharmacy pot fi concretizate prin următoarea frază extrasă de pe website-ul brandului: „creșterea numărului de lead-uri și de clienți ai unei afaceri la cele mai mici costuri” (The Pharmacy, n.d.). Conform lui Romero (2019), termenul de „lead-uri” se referă la potențialii consumatori care, în căutarea lor de produse sau servicii, interacționează cu brandul.

Valorile brandului se rezumă la performanță, rigurozitate, dedicare și dinamism. Performanța, rigurozitatea și dedicarea sunt redată de rezultatele companiei în domeniul marketingului online, iar dinamismul este conturat prin procesul de învățare, dezvoltare și adaptare continuă a specialiștilor în ceea ce privește noile trenduri, modalități și instrumente de promovare online disponibile.

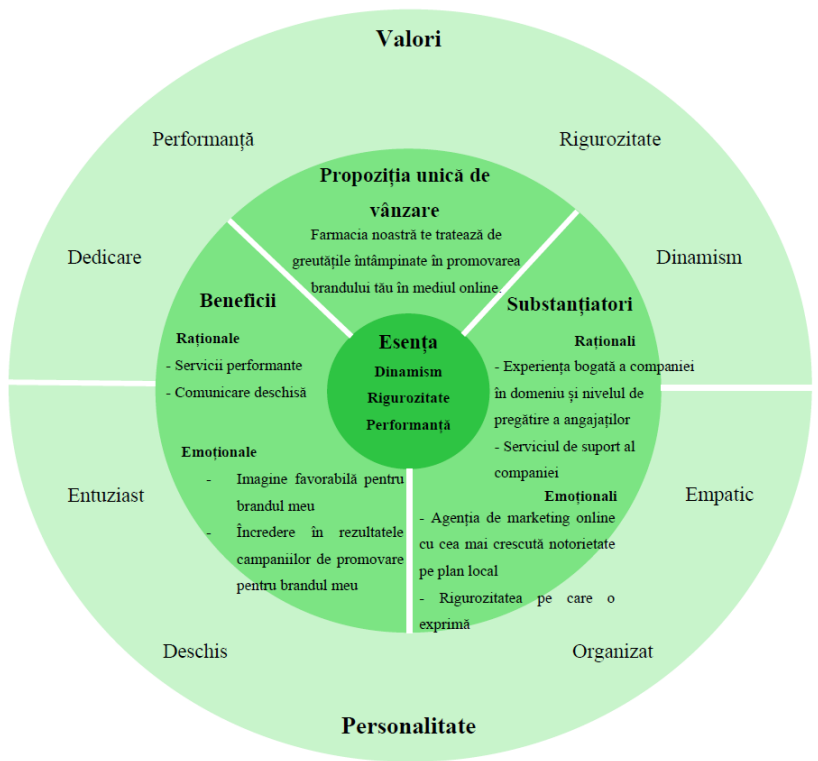
Personalitatea Brandului

“Personalitatea unui brand este colecția de tipare emoționale, intelectuale și comportamentale unice unui brand, care sunt constante în timp” (Lischer, n.d.; trad. ns.). Astfel, personalitatea brandului The Pharmacy poate fi concretizată sub forma unui tânăr activ, entuziast, pasionat de marketing, social media și noile trenduri din mediul online, care e deschis la colaborări și discuții cu oameni diverși, fiindu-i ușor să empatizeze cu aceștia. Totodată, el trebuie să fie riguros și bine organizat în activitatea sa zilnică, păstrând un echilibru ideal între muncă și distracție.

Mark și Pearson (apud Șupeală, 2017) definesc cele 12 arhetipuri în care se poate încadra personalitatea unui brand ca fiind protectorul, conducătorul, creatorul, inocentul, înțeleptul, exploratorul, rebelul, magicianul, eroul, amantul, glumețul și omul de rând. Brandul The Pharmacy se încadrează în categoria

conducătorului, întrucât încearcă să le aducă prosperitate clienților săi, controlând în întregime procesul de marketing online al brandurilor partenere.

Bull’s Eye



Key Consumer Insight:	Key Consumer Take-out:
Marketingul online este cheia succesului pentru business-urile de tip e-commerce. Fără serviciile agențiilor PPC, este greu de supraviețuit pe piața din ziua de astăzi.	The Pharmacy este brandul care îmi oferă serviciile de calitate de care aveam atât de multă nevoie pentru a-mi propulsa afacerea în mediul online.

Figura 6. Bull’s Eye The Pharmacy

Descrierea vizuală a mărcii



Figura 7. Brand calling card

Ce este și ce nu este marca

Marca este	Dar nu este
- Dinamică	- Experimentală
- Riguroasă	- Rigidă
- Modernă	- În opoziție cu practicile tradiționale de marketing
- Conectată	- Revoluționară
- Deschisă	- Potrivită oricărui brand care activează în sfera e-commerce-ului

Descrierea vizuală a mărcii

Aaker a descris în 1996 rolul unui brand manager sub forma următoarei metafore:

Un brand poate fi asemuit unei corăbii dintr-o flotă care se afla în fața unei viitoare bătălii. Această metaforă conferă o oarecare înțelegere în ceea ce privește ideea managementului de brand și a rolurilor personajelor. Brand managerul este căpitanul vasului, cel care

trebuie să știe în ce direcție se îndreaptă corabia sa și să o mențină pe cursul potrivit. Celelalte persoane dintr-o firmă, la fel ca și celelalte vase dintr-o flotă, trebuie să fie coordonate pentru a atinge un grad de eficiență maximă. Competitorii corespund corăbiilor inamice; cunoscându-le locația, direcția și punctele tari, este critic ca succesul strategic și tactic să fie atins. Percepțiile și motivațiile clienților sunt la fel ca vântul: este important să le cunoști direcția, puterea și posibilele schimbări ce pot apărea. (p. 21; trad. ns.)

Astfel, se poate afirma faptul că brand managerul deține un rol cheie în ceea ce privește performanțele de marketing pe care le poate atinge brandul său. Eu, ca brand manager al companiei The Pharmacy, aş păstra identitatea și personalitatea brandului intacte, întrucât le consider construite într-un mod ingenios și creativ pentru domeniul în care activează agenția, însă, fiind un brand modern, dinamic, conectat, aş spori eforturile de internaționalizare a serviciilor companiei, întrucât marca The Pharmacy este construită în așa fel încât să poată fi atractivă și pentru potențiali clienți din alte țări.

Bibliografie

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Airey, D. (2010). *Logo Design Love: A Guide to Creating Iconic Brand Identities*. USA: New Riders.
- Heding, T., Knudtzen, C., & Bjerre, M. (2009). *Brand Management. Research, theory and practice*. USA: Routledge.
- Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management*. UK: Kogan Page.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management*. USA: Pearson.
- Moisescu, O. (2012). *Marketingul mărcii*. Cluj-Napoca: Editura Eikon.
- Decarolis, F., & Rovigatti, G. (2017). *Online Auctions and Digital Marketing Agencies*. Net Institute, 1–30.
- Ivorschi, R. (2012). *Analiza SWOT – instrument managerial pentru eficientizarea activității*. Revista Română de Statistică, 5 (1), 58–65.
- Nechita, F. (2021). *Lansarea celei de-a treia ediții a Academiei de Online*. Newsletter-ul Universității Transilvania din Brașov, 108 (1), 11.

- Anonim. (n.d.). *Perceptual Maps 4 Marketing*. <https://www.perceptualmaps.com/make-a-perceptual-map/free-download/>, accesat în 16.06.2021.
- Caraba, C. (n.d.). *Poziționarea de brand*. Portal Management. <https://www.portalmanagement.ro/pozitionarea-de-brand/>, accesat în 16.06.2021.
- CIDEV Concept (n.d.). *Despre noi*. <https://cidev.ro/agentie-web-design/>, accesat în 16.06.2021.
- CIDEV Concept. (n.d.). *Home* [Facebook Page]. Facebook. https://www.facebook.com/cidevconcept/?ref=page_internal, accesat în 16.06.2021.
- Daye, D. (2009). *Brand Positioning And Perceptual Maps*. https://www.brandingstrategyinsider.com/brand-positioning-and-perceptual-maps/?fbclid=IwAR3DGmb-PAWgdheza6X82IgYCjWRc2KS3GUwD0WTddAENKem46B2Z_BXtBc#.YMp47fkzZPb, accesat în 16.06.2021.
- Forward Braşov (2020). *Top 100 cele mai iubite branduri braşovene*. <https://fwdbv.ro/top100/#1608288695083-d5c26bc8-69c3>, accesat în 16.06.2021.
- Freeline Design (n.d.). *Web Design Responsive*. <https://freeline-design.ro/web-design-responsive-optimizare-site/>, accesat în 16.06.2021.
- Freeline Design. (n.d.). *Home* [Facebook Page]. Facebook. <https://www.facebook.com/FreelineinteriorDesign/>, accesat în 16.06.2021.
- Gabor, A. (2018, februarie 1). *Facebook Înregistrează Prima Scădere a Numărului de Utilizatori*. <https://www.idevice.ro/2018/02/01/facebook-scadere-utilizatori/>, accesat în 16.06.2021.
- Google Ads Help (n.d.). *How to become a Partner or Premier Partner*. https://support.google.com/google-ads/answer/9702452?hl=en&visit_id=637594265694184024-585425908&rd=1, accesat în 16.06.2021.
- Grindesign (n.d.). *Noi suntem Grin – agenție de creație*. <https://grindesign.ro/>, accesat în 16.06.2021.
- Grindesign. (n.d.). *Home* [Facebook Page]. Facebook. <https://www.facebook.com/Grindesign-757023234502847/>, accesat în 16.06.2021.
- Hertioga, C., & Christensen, J. (n.d.). *What is a brand?*. Internet Thinking. <https://www.interbrand.com/london/thinking/what-is-a-brand/>, accesat în 15.06.2021.
- Lischer, B. (n.d.). *The Psychology of Brand Personality*. Ignyte. <https://www.ignitebrands.com/the-psychology-of-brand-personality/>, accesat în 17.06.2021.
- Parsons, N. (2021, februarie 2). *What Is a SWOT Analysis and How to Do It Right*. <https://www.liveplan.com/blog/what-is-a-swot-analysis-and-how-to-do-it-right-with-examples/>, accesat în 16.06.2021.

- Romero, D. (2019, ianuarie 19). *What is a LEAD in digital marketing?*. Data branding. <https://www.databranding.net/blog/what-lead-digital-marketing>, accesat în 17.06.2021.
- Șupeală, D. (2017, octombrie 16). *Ce personalitate are brandul tău? Lecția despre arhetipuri*. <https://dorusupeala.ro/ce-personalitate-are-brandul-tau-lectia-despre-arhetipuri/>, accesat în 17.06.2021.
- The Pharmacy (n.d.). *Cine suntem?*. <https://thepharmacy.ro/cine-suntem/>, accesat în 16.06.2021.
- The Pharmacy. (n.d.). *Home* [Facebook Page]. Facebook. <https://www.facebook.com/the.pharmacy.eu/>, accesat în 16.06.2021.
- Wordstream (n.d.). *Pay-Per-Click Advertising: What Is PPC & How Does It Work?*. <https://www.wordstream.com/pay-per-click-advertising>, accesat în 15.06.2021.
- [Hartă perceptuală a brandului The Pharmacy]. (n.d.). [Fig.5]. Perceptual maps for marketing. <https://www.perceptualmaps.com/make-a-perceptual-map/free-download/>, accesat în 16.06.2021.
- [Logo The Pharmacy. Online image]. (n.d.). [Fig.1]. website The Pharmacy. <https://thepharmacy.ro/>, accesat în 16.06.2021.
- [Pagina de Facebook The Pharmacy. Captură de ecran]. (2021, Iunie 16). [Fig.2]. Facebook. <https://www.facebook.com/the.pharmacy.eu/>, accesat în 16.06.2021.
- [Pagina de Instagram The Pharmacy. Captură de ecran.]. (2021, Iunie 16). [Fig.4]. Instagram. <https://www.instagram.com/thepharmacyagency/>, accesat în 16.06.2021.
- The Pharmacy [the.pharmacy.eu. Online image]. (2021, Mai 27). [Fig.3]. Facebook. <https://www.facebook.com/the.pharmacy.eu/>, accesat în 16.06.2021.

MERCEDES-BENZ

Marina CAȘCAVAL



Marina Cașcaval este studentă în Brașov, în anul III la Facultatea de Sociologie și comunicare, specializarea Media digitală. În prezent, ea își dedică timpul construirii carierei de Graphic Designer. Pasiunea sa pentru artă s-a dezvoltat deodată cu cea pentru muzică. Arta s-a manifestat, de-a lungul timpului sub formă de mandala, doodles, lettering, desen, pictură, iar în final, Graphic Design.

Istoric

Conform paginilor Wikipedia în română și engleză despre Mercedes-Benz, compania Daimler-Benz AG a fost înființată în 28 iunie 1926 când două companii, Benz & Cie. și Daimler Motoren Gesellschaft (DMG), au fuzionat. Fondată în 1871, Benz & Cie., a fost una dintre cele mai importante companii fondate de Karl Benz, fiind și unul dintre cei mai vechi producători de autovehicule. DMG a fost o altă companie axată pe construcția de autovehicule, fondată de Gottlieb Daimler și Wilhelm Maybach în 1890. În 1900, Daimler a murit, iar Maybach a părăsit ulterior compania. Pe vremea aceea, cele două companii deveniseră deja rivale.

În 1924, cele două companii rivale au intrat într-o „înțelegere de interese mutuale”, care le permitea să producă și să vândă propriile

produse în mod independent și care urma să fie valabilă 75 de ani, până în anul 2000. După numai doi ani, în 1926, odată cu fuziunea oficială a companiilor Benz & Cie. și Daimler Motoren Gesellschaft, numele Mercedes-Benz a fost creat.

Mercedes-Benz este o marcă germană consacrată de automobile, autobuze, camioane și auto trenuri rutiere care este proprietatea companiei pe acțiuni DaimlerChrysler AG. În 2011, Mercedes-Benz era al doilea mare producător de vehicule de lux la nivel mondial. Mercedes-Benz AG este responsabilă pentru activitatea globală a Mercedes-Benz Cars și Mercedes-Benz Vans, cu peste 170.000 de angajați în întreaga lume. Ola Källenius este președintele Consiliului de administrație al Mercedes-Benz AG.

Compania se concentrează pe dezvoltarea, producția și vânzările de autoturisme, camionete și servicii legate de vehicule. În plus, compania aspiră să fie liderul în domeniul mobilității electrice și al software-ului pentru vehicule. Portofoliul de produse cuprinde marca Mercedes-Benz cu sub-mărcile Mercedes-AMG, Mercedes-Maybach, Mercedes-EQ, G-Class și marca inteligentă. Marca *Mercedes me* oferă acces la serviciile digitale de la Mercedes-Benz.

Mercedes-Benz AG este unul dintre cei mai mari producători de autoturisme de lux din lume. În 2020, a vândut în jur de 2,1 milioane de autoturisme și aproape 375.000 de autoutilitare. În cele două segmente de activitate ale sale, Mercedes-Benz AG își extinde continuu rețeaua de producție mondială cu aproximativ 35 de unități de producție pe patru continente, pregătindu-se în același timp să îndeplinească cerințele de mobilitate electrică. În același timp, compania își construiește și extinde rețeaua globală de producție a bateriilor pe trei continente.

Întrucât durabilitatea este principiul director al strategiei Mercedes-Benz și pentru compania însăși, aceasta înseamnă crearea de valoare durabilă pentru toți factorii interesați: pentru clienți, angajați, investitori, parteneri de afaceri și societate în ansamblu. Baza pentru aceasta este strategia de afaceri durabilă a Daimler. Astfel, compania își asumă responsabilitatea pentru efectele economice, ecologice și sociale ale activităților sale de afaceri și privește întregul lanț valoric.

Elemente de identitate

Pentru Mercedes-Benz, designul este literalmente o marcă comercială. Pentru că de peste 100 de ani, designul a caracterizat imaginea mărcii cu steaua în trei colțuri și a făcut vizibile valori tipice ale mărcii Mercedes, precum fascinația, responsabilitatea și perfecțiunea. Cu alte cuvinte: designul face vizibile valorile mărcii – și își pune amprenta asupra lor.



Figura 1. Evoluția logo-ului Mercedes-Benz
(sursa: <https://ro.pinterest.com/pin/649010996287864268/>)

Logo-ul brandului a trecut prin câteva schimbări semnificative de-a lungul anilor, de la denumire (logo de tip wordmark), la simpla stea în 3 colțuri și până la integrarea numelui în siglă.

Analiza competiției

Principalii concurenți ai Mercedes-Benz sunt BMW, Audi și Volvo, deoarece oferă caracteristici de lux similare la prețuri comparabile. Liderii din industria auto sunt în prezent Toyota, Daimler AG, General Motors, Honda Motor și BMW.

„Mercedes-Benz concurează acum împotriva Audi, BMW și Lexus ca volum: cu BMW conducând acest grup cu 1,66 milioane de mașini vândute în 2013. Ar trebui să existe o limită a vânzărilor obiectivele Mercedes Clasa S în următorii ani? Probabil ca nu.” (Kapferer, 2015, pp. 9-10)

Analiza SWOT

În analiza SWOT a brandului se pot identifica:

– Puncte tari:

- Prezența geografică foarte extinsă. Compania Mercedes-Benz operează în 17 țări de pe toate continentele și distribuie automobile în toată lumea.
- Poziția de lider pe piață. În prezent, Mercedes-Benz este marca numărul 1 producătoare de mașini din nișa pe care o reprezintă.
- Activități de cercetare și dezvoltare constante și de înaltă calitate.

– Puncte slabe:

- Rechemările automobilelor în service-uri. Este o problemă generală pentru cele mai multe dintre companiile producătoare de mașini. Totuși, Mercedes-Benz se poate bucura de un număr relativ redus de rechemări comparativ cu alte brand-uri.

– Oportunități:

- Creșterea achizițiilor de mașini în Asia.
- Perspective pozitive pentru vehiculele hibride.
- Strategii de dezvoltare. Exemplu, *Mercedes me*.

– Amenințări:

- Competiție intensă.
- Norme de emisie stricte.

Publicul țintă

Deși industria auto rămâne extrem de competitivă, vehiculele de marcă de lux oferă creștere și rentabilitate superioară a vânzărilor. Aceste mărci fac apel la gama de vârstă din străinătate, iar grupul de vârstă cheie de la 35 la 64 de ani va continua să crească în Europa și Statele Unite. Un vehicul poate fi achiziționat la reprezentanță, precum și pe site-ul online, care poate furniza toate specificațiile auto. Când vine vorba de cunoașterea și reamintirea mărcii, numele și sigla Mercedes-Benz sunt blocate în mintea noastră.

Mercedes împarte piața în diferite unități geografice, cum ar fi țările și regiunile. Din punct de vedere demografic, Mercedes Benz țargetează adulți, atât bărbați, cât și femei, majoritatea persoanelor fiind de vârstă mijlocie. Nu sunt foarte populare pentru tineri, deoarece marca este foarte scumpă, dar este și mașină care poate fi folosită în fiecare zi. Majoritatea persoanelor care achiziționează S Class o fac din diferite motive; calitate, frumusețe, viteză etc. Piața țintă pentru Mercedes Benz este reprezentată de persoanele de vârstă medie cu venituri medii și mari. Totuși, în ultimul timp, Mercedes-Benz a încercat să atragă un grup demografic mai tânăr și să-și promoveze modelele mai ieftine.

Puțini oameni conduc un Mercedes-Benz, dar toată lumea știe că acesta este un brand de mașini scumpe. Publicitatea ne spune acest lucru, ceea ce înseamnă că oamenii care conduc Mercedes își semnalează averea conducând o astfel de mașină. Acest lucru nu ar funcționa dacă populația generală nu ar ști cum arată un Mercedes și nu ar ști că este un brand scump (Sharp, 2014, p. 147).

Statisticile au arătat că cea mai bună lună de vânzări este noiembrie. Nu există un ciclu de cumpărare specific pentru Mercedes-Benz, deoarece acestea sunt un brand de lux de ultimă generație. De asemenea, marca excelează în experiența și satisfacția clienților. O nouă campanie numită *Mercedes me* include beneficii și servicii precum *Move me*, *Connect me* și *Assist me* pe o singură platformă digitală. Această mișcare strategică de a crea o lume personalizată în jurul proprietarului/conducătorului auto demonstrează că Mercedes înțelege economia complexă de astăzi

bazată pe experiență și este bine poziționată pentru a crea un ecosistem în jurul fiecărui client. Cu o strategie puternică de experiență a clienților, o poziție de lider mondial, contribuții la mobilitatea curată și inovații precum o mașină experimentală cu conducere automată în dezvoltare, Mercedes-Benz pare să aibă o viziune clară asupra viitorului său.

Clienții Mercedes-Benz sunt fideli acestui brand. În SUA, reprezentanțele Mercedes-Benz oferă servicii mai bune pentru clienți decât concurenții săi și, prin urmare, atrag alți utilizatori ai altor branduri.

Poziționare: puncte de asemănare, punctele de diferență și hărți perceptuale

Puncte de diferență: Într-adevăr, Mercedes-Benz întruchipează eleganța și precizia mai bine decât oricine: liniile elegante și lungi și grila radiatorului integrate în partea din față a mașinilor sale sunt câteva dintre caracteristicile sale care definesc marca, care seduc consumatorii. Inovația în materie de siguranță este un alt punct de diferență al Mercedes: producătorul auto a fost pionierul unui sistem capabil să detecteze accidentele iminente numit „Pre-Safe” în 2002 și a câștigat un premiu de siguranță în 2007 pentru 50 de ani de inovație în materie de siguranță a automobilelor.

Puncte de asemănare: Pentru a concura în mod legitim pe piața automobilelor de ultimă generație, BMW și Mercedes-Benz trebuie să aibă asociații comune cu concurenții lor. Pentru a concura între ei și împotriva altor mărci premium, cum ar fi Audi, ambii producători auto trebuie să își păstreze reputația pentru calitatea mașinilor lor: construcție de înaltă calitate, finisare, proiectare, motorizare etc.

Pe această hartă perceptuală, Mercedes este plasat alături de BMW și Audi, fiind categorisite drept mărci de înaltă calitate. Spre deosebire de Volkswagen, Toyota sau Ford care sunt mărci auto accesibile și cu un segment de piață format din oameni cu statut financiar nu la fel de înalt, Mercedes reușește de zeci de ani să se mențină pe poziții înalte și să facă parte din categoria Premium.

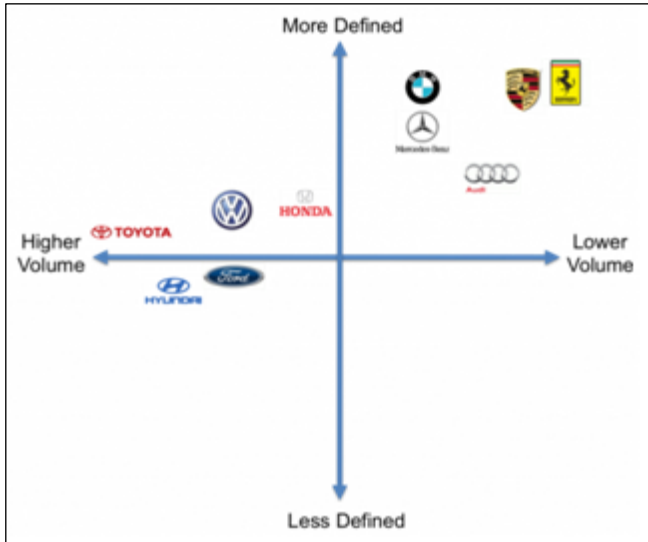


Figura 2. Poziționarea mărcilor auto după volumele de vânzări și calitate (sursa: <http://tusharahmed070.blogspot.com/2015/06/mercedes-benz-brand-positioning.html>)

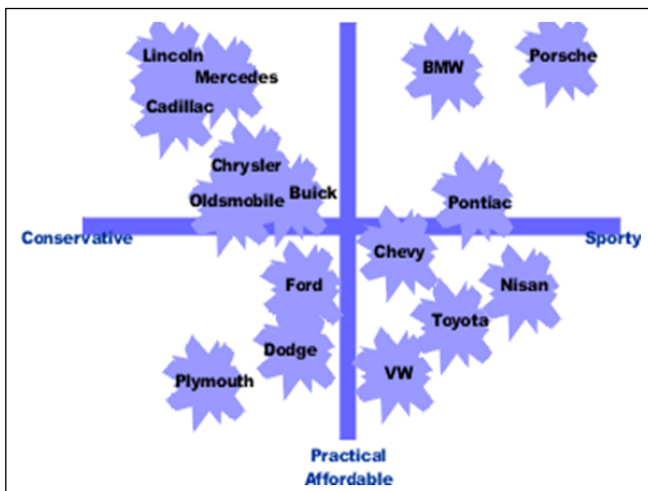


Figura 3. Poziționare mărcilor auto după dimensiunile conservator – sportiv și practicitate – distincție (sursa: <https://www.bloodarcade.com/mercedes-benz-marketing-plan>)

Harta perceptuală din figura 3 plasează Mercedes în categoria mașinilor elegante, distinctive, pragmatice și cu o durată de funcționare foarte îndelungată. Cu toate acestea, competitorul principal, BMW, se încadrează la categoria automobilelor sportive, fiind recunoscut pentru capacitățile incredibile ale vehiculelor în ceea ce privește viteza.

Misiune, viziune, valori

Misiunea Mercedes-Benz este aceea de a deveni cel mai renumit centru de servicii pentru client din sectorul auto. Din punct de vedere al viziunii, Mercedes-Benz deține responsabilitatea de a promova un mediu care împuternicește angajații, promovează inovația, relațiile și creșterea. Brandul încearcă în mod continuu să inspire încrederea consumatorilor, oferind o atmosferă transparentă și oferind un produs auto premium, cu asistență individualizată pentru clienți.

Pasiunea, respectul, integritatea, disciplina și excelența sunt valori care stau la baza afacerilor Mercedes și a relațiilor de afaceri.

„For example, Mercedes cars are perceived as being very effective brands for communicating status and personality issues and at the same time also reassure consumers about design and engineering excellence.” (Mark și Pearson, 2001, p. 247)

Personalitate brand

La fel ca personalitatea umană, personalitatea mărcii poate fi considerată o predispoziție relativ durabilă cu privire la imaginea sau caracteristicile trăsăturilor unui produs. Munca lui Aaker (1997) și cercetarea extinsă a personalității mărcii a condus la dezvoltarea unui construct valid și fiabil bazat pe o serie de

dimensiuni. Dimensiunile personalității mărcii pleacă de la 42 de itemi și se concretizează în: sinceritate, emoție, competență, rafinament și rezistență.

Arhetipul brandului Mercedes este conducătorul.

Acesta are un singur cuvânt-cheie: controlul. Vrea să aducă prosperitate pentru comunitatea, compania sau clienții săi. Brandurile din această categorie promovează și evidențiază puterea, ajută oamenii să fie disciplinați și organizați, promet siguranță și stabilitate într-o lume haotică, impun ordinea și protecția și sunt, în general, lideri de piață pe segmentele lor. Produsele și serviciile lor conferă utilizatorilor un statut înalt, influent, de putere, au de obicei garanție pe viață sau de lungă durată și se vând la prețuri medii sau mari (Șupeală, 2017).

Arhetipul Conducătorul apreciază organizațiile ierarhice deoarece în ele, fiecare își cunoaște locul. Rolurile sunt bine stabilite de o descriere a jobului care spune ce ar trebui să fie făcut. Fiecare își cunoaște atât șefii, cât și subalternii. Oamenii raportează superiorilor direcți ai săi, fără a merge mai departe. Rolurile și relațiile sunt stabile și definite – până când cineva îți schimbă locul de muncă. (Mark și Pearson, 2001, p. 247)

Cercul Mărcii

Mercedes Benz a adoptat o strategie de poziționare ca producător de automobile extrem de fiabile și sigure. Astăzi, Mercedes-Benz oferă noi descoperiri exclusive pentru a face ca un accident să fie mai puțin sever, mai puțin dăunător sau chiar mai puțin probabil. Datorită moștenirii lor, acestea sunt concepute pentru a proteja în moduri incredibile. „Un înlocuitor pentru cal”, acesta este sloganul pe care Karl Benz l-a folosit pentru reclama mașinii sale cu brevete din 1886. Sloganul Mercedes-Benz este „Cel mai bun sau nimic”.

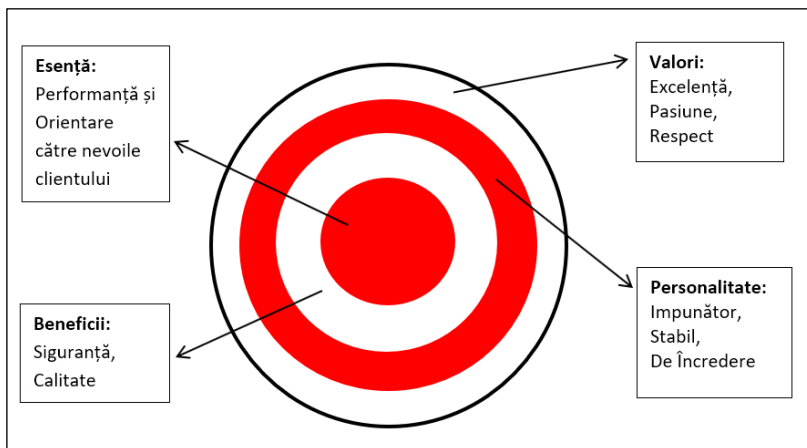


Figura 4. Cercul mărcii pentru *Mercedes-Benz*

Descrierea vizuală a mărcii



Figura 5. Descrierea vizuală a brandului *Mercedes-Benz*

Descrierea vizuală se bazează pe elemente autentice și reprezentative pentru Mercedes-Benz precum culoarea argintie ce exprimă simplitate și totodată rafinament și bun gust. Logo-ul este simplu și ușor de recunoscut, chiar emblematic. Calitățile brandului se remarcă mai ales în linia de producție de automobile care urmăresc tiparul personalității brandului.

Ce este și ce nu este marca

Mercedes-Benz este un brand distribuitor de automobile care țintează un segment de piață reprezentat de persoane de vârste mijlocie cu stabilitate financiară și venituri ridicate. Mercedes deține imaginea unui brand premium, cu produse de înaltă calitate și care este ghidat de valori precum siguranță, confort, fiabilitate, excelență, durabilitate.

Mercedes este...	Însă nu este...
<ul style="list-style-type: none"> - Încrezător - Elegant - Calculat - Surprinzător - Îndrăzneț 	<ul style="list-style-type: none"> - Arogant - Clișeic - Plictisitor - Șocant - Lipsit de respect

În consecință, Mercedes-Benz este un brand ce fascinează prin eleganță, facilități, inovație, menținând totuși aceeași prestanță și imagine. Brandul ilustrează faptul că se ghidează după valori și nu după vânzări prin faptul că își menține constantă poziția și percepția față de produsele pe care le oferă și de segmentul țintă.

Eu ca Brand manager

Mercedes-Benz exemplifică prestigiul și luxul și are o conștientizare ridicată a mărcii. De asemenea, ei stabilesc regulat ștacheta pentru ceea ce s-a așteptat într-o mașină de lux printre concurenți. Mercedes are posibilitatea de a crește calitatea de proprietar auto pe piața sa asiatică și trebuie să valorifice acest lucru. O nouă tendință a producătorilor de mașini este conceptul de ecologizare.

Atât Tesla, cât și Google perturbă industria auto, în special pentru segmentele premium și de lux. Inovația în noua eră post-gaz, a conducerii în condiții de siguranță și în atmosferă curată nu vine de la Mercedes sau BMW, care, ca rezultat, seamănă cu mărcile din secolul XX, nu cu cele din secolul XXI. (Kapferer, Kernstock, Brexendorf și Powell, 2017, p.39)

Din păcate, Mercedes-Benz nu este cunoscut pentru astfel de vehicule și, dacă această tendință continuă, ar putea pierde o cotă de piață semnificativă. Prin urmare, ar fi înțelept pentru ei să ia în considerare investițiile în cercetare și dezvoltare în conceptul propriilor lor mașini hibride și, eventual, să refacă mașinile existente, făcându-le mai eficiente și să le promoveze ca atare. Rechemarea produselor poate afecta negativ imaginea companiei și poate determina o scădere a cotei de piață.

Mercedes-Benz trebuie să-și protejeze în continuare mărcile valoroase și reputația. Ei trebuie să-i facă pe consumatori să simtă că produsele pe care le folosesc merită. Așadar, compania ar trebui să ia în considerare extinderea granițelor industriei de automobile, aplicând idei inovatoare unice, specifice brand-ului Mercedes-Benz. Totuși, aceste idei ar trebui să respecte valorile brand-ului și să fie în actualitate cu tendințele pieței – mașinile hibrid sau electrice. În caz contrar, compania și-ar putea pierde reputația și poziția de top pe piața automobilelor.

Bibliografie

- Aaker, D. A. (2009). *Managing brand equity*. Simon & Schuster.
- Aaker J. L. (1997), „Dimension of brand personality”. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.
- Ahmed, M., Zaman, F., & Irfan, M. S. (2013). „Consumer’s brand choice behavior for car”. Kuwait Chapter of the *Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(5), 198.
- Baltas, G., & Saridakis, C. (2010). „Measuring brand equity in the car market: a hedonic price analysis”. *Journal of the Operational Research Society*, 61(2), 284-293.
- Bartikowski, B., Fastoso, F., & Gierl, H. (2019). „Luxury cars Made-in-China: Consequences for brand positioning”. *Journal of Business Research*, 102, 288-297.
- Brunello, A. (2015). „Brand equity in premium car market”. *International Journal of Communication Research*, 5(2), 128.
- Chattopadhyay, T., Shivani, S., & Krishnan, M. (2009). „Determinants of brand equity-A blue print for building strong brand: A study of

- automobile segment in India". *African Journal of Marketing Management*, 1(4), 109-121.
- Clarke, C. (2003). *Forms and functions of standardisation in production systems of the automotive industry: the case of Mercedes-Benz* (Doctoral dissertation).
- Clarke, C. (2005). *Automotive production systems and standardisation: from Ford to the case of Mercedes-Benz*. Springer Science & Business Media.
- De Chernatony, L., McDonald, M. and Wallace, E., 2011. *Creating Powerful Brands*. 4th ed. Amsterdam: Elsevier.
- Fetscherin, M., & Toncar, M. (2010). „The effects of the country of brand and the country of manufacturing of automobiles". *International Marketing Review*.
- Gerst, D., Hardwig, T., Kuhlmann, M., & Schumann, M. (1999). „Group Work in the German Automobile Industry—The Case of Mercedes-Benz", in *Teamwork in the Automobile Industry* (pp. 366-394). Palgrave Macmillan, London.
- Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page Publishers.
- Kapferer, J. (2015). *Kapferer on Luxury. How Luxury Brands Can Grow Yet Remain Rare*. London: Kogan Page Limited.
- Kapferer, J., Kernstock, J., Brexendorf, T. and Powell, S. (2017). „Advances in Luxury Brand Management". *Journal of Brand Management: Advanced Collections*.
- Kuswandini, E. (2018, July). „Multimodal analysis of car advertisements", in *International Conference on Language Phenomena in Multimodal Communication*. (KLUA 2018) (pp. 348-352). Atlantis Press.
- Li, J., Song, J., & Zhu, C. *Study on Corporate Identify System of Mercedes Benz 4S Shop*.
- Maiorescu, R. (2013). *Blogging at Mercedes-Benz: A mixed-methods approach to assess corporate identity convergence in online settings*.
- Mark, M. and Pearson, C., 2001. *The Hero and The Outlaw*. New York: Butterworth-Heinemann.
- Najafizadeh, N. S., Elahi, M., Moemeni, A., & Lotfi, Z. (2012). „A model for brand positioning of hygienic products using the most effective factors on competitive position and perceptual map technique". *African Journal of Business Management*, 6(27), 8102-8117.
- Nthenya, H. C., Mulili, B., & Ngui, T. (2019). „Improving Purchasing Decision Making Process through Brand Awareness: The Case of Saloon Car Buyers in Nairobi, Kenya". *Journal of Marketing and Communication*, 2(1), 48-63.

- Puchan, H. (2001). „The Mercedes-Benz A-class crisis”. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Sangkhawasi, T., & Johri, L. M. (2007). „Impact of status brand strategy on materialism in Thailand”. *Journal of Consumer Marketing*.
- Sharp, B. (2014). *How brands grow: what marketers don't know*. 5th ed. Ehrenberg-Bass.
- Șupeală, D. (2017). *Ce personalitate are brandul tău. Lecția despre arhetipuri*. <https://dorusupeala.ro/ce-personalitate-are-brandul-tau-lectia-despre-arhetipuri/>, accesat în 15.06.2021.
- Urbic, T., Vlachy, V., & Dill, K. A. (2006). *Confined water: A Mercedes-Benz model study*. *The Journal of Physical Chemistry B*, 110(10), 4963-4970.
<https://en.wikipedia.org/wiki/Mercedes-Benz>, accesat în 14.06.2021.
<https://ro.wikipedia.org/wiki/Mercedes-Benz>, accesat în 14.06.2021.
<https://www.mercedes-benz.com/en/classic/history/corporate-history/>, accesat în 14.06.2021.

IKEA

Ana-Maria DRĂGHICI



Numele meu este Ana-Maria Drăghici și sunt studentă la Facultatea de Sociologie și comunicare din cadrul Universității Transilvania din Brașov, specializarea Media digitală. Am absolvit în anul 2018 Liceul de Arte Plastice „Hans Mattis Teutsch” din Brașov, secția Arte Plastice și Decorative, unde am studiat în cadrul atelierului de specialitate Artă decorativă. Pictura, fotografia, filmul, istoria artelor și drumețiile în natură sunt marile mele pasiuni.

Interesele mele pentru design grafic, cinematografie, branding și marketing online m-au îndemnat să explorez și să îmi dezvolt competențele în mediul digital. Mă consider o persoană motivată, ambițioasă, căreia îi place să găsească soluții creative problemelor complicate. Îmi găsesc inspirația în artele vizuale, în natură, în ceea ce mă înconjoară, în oameni dar și în viața de zi cu zi.

Istoric Brand

Ikea este un brand global, fondat în anul 1943 de Ingvar Kamprad, la vârsta de 17 ani. Kamprad, fondatorul companiei Ikea, s-a născut în anul 1926 la o fermă din Suedia (Lamare, 2019). Încă din copilărie, Ingvar încerca să își ajute părinții financiar câștigând bani din vânzarea de chibrituri cumpărate în cantități mari din Stockholm, dar pe care le vindea la un preț mai mare în satul său natal (Anghel, 2018). La vârsta de 10 ani, vindea articole precum pixuri, creioane, semințe pentru flori și decorațiuni de Crăciun. La 17 ani, tatăl său i-a

oferit o recompensă financiară pentru succesul pe care îl avea la școală, iar cu banii primiți a decis să pună bazele propriei afaceri (Lamare, 2020). Așa a luat naștere brandul global Ikea, în prezent, unul dintre cei mai mari retaileri de mobilier.

Småland, regiunea în care a crescut Ingvar, era una dintre cele mai sărace zone ale țării, iar locuitorii erau nevoiți să fie inventivi pentru a putea supraviețui, folosindu-se de mijloace modeste, pentru a face ceva din nimic (Ikea, n.d.). Locuitorii provinciei Småland sunt considerați economi, căutând idei ingenioase pentru a rezolva problemele cotidiene (Ikea, n.d.). Toate acestea se reflectă și în stilul și abordarea brandului IKEA.

Denumirea companiei IKEA este formată din inițialele fondatorului, alături de inițialele numelui fermei unde a crescut, Elmataryd și cel al satului unde era localizată ferma, Agunnaryd (Lamare, 2019). În perioada de început, IKEA vindea stilouri, rame pentru fotografii, ceasuri, bijuterii, șervețele pentru masă, precum și alte produse uzuale pe care clienții le achiziționau datorită prețurilor accesibile (Caraba, 2015).

Ikea a fost fondată în orașul Älmhult, într-o regiune îndepărtată a Suediei (Ikea, n.d.). În anul 1947, a decis să comercializeze piese de mobilier realizate de producătorii locali (Lamare, 2019). Pentru a putea ajunge mai ușor la potențialii clienți din orașele învecinate, a fost creat catalogul IKEA în anul 1951 (Ikea, n.d.). În anul 1953, a fost deschis un showroom de mobilă pentru a putea demonstra clienților, calitatea și funcționalitatea pieselor de mobilier (Ikea, n.d.). În 1956, Kamprad introduce piese de mobilier utile pentru apartament și implementează o gândire eficientă a spațiului. După doi ani, a fost deschis primul magazin IKEA, cu o suprafață de 6700 metri pătrați (Caraba, 2015).

În anul 1963, IKEA depășește granițele Suediei și de extinde în Oslo, Norvegia, în 1969 ajunge și în Danemarca, iar apoi, după patru ani, în 1973, în Elveția (Caraba, 2015). Succesul nu întârzie să apară, iar IKEA reușește să deschidă magazine în Germania în anul 1974, în Australia în 1975, în Canada în 1976, în Austria anul 1977 și în Olanda în anul 1979 (Caraba, 2015). IKEA a avut un succes rapid,

reușind să se extindă într-un timp scurt. Compania s-a extins treptat și pe teritoriul altor țări, printre care și România.

IKEA a continuat de fiecare dată să creeze piese de mobilier și decorațiuni cu un design atrăgător, funcționale și la prețuri accesibile, devenind o concurență foarte puternică pentru brandurile de mobilier și decorațiuni pentru casă.

În anul 1986, fondatorul brandului IKEA, Ingvar Kamprad s-a retras din funcția de conducere a companiei, Anders Moberg devenind astfel CEO-ul companiei IKEA (Caraba, 2015). În anii '90, compania a dedicat o importanță deosebită oamenilor și mediului înconjurător. A fost implementată o puternică politică de responsabilitate socială cu privire la lemnul folosit pentru fabricarea pieselor de mobilier. Au fost cumpărate păduri întregi pentru a folosi lemnul în procesul de fabricare, însă toate acestea fără a uita valorile de bază promovate cu privire la protejarea mediului înconjurător (Caraba, 2015).

În anul 1997 se lansează website-ul IKEA: www.ikea.com.

În anul 1999, Anders Dahlvig devine CEO-ul companiei IKEA. În acel moment IKEA deținea magazine în 29 de țări și aproximativ 50.000 de angajați (Caraba, 2015).

În anii 2000, au adus inovații atât în ceea ce privește produsele și serviciile oferite, cât și pe planul responsabilității sociale, compania fiind implicată în educație și în oferire sprijinului copiilor defavorizați dar și într-o colaborare cu cea mai mare organizație de protecția mediului – WWF (Caraba, 2015).

În martie 2007, IKEA și-a anunțat intrarea și pe piața din România. Magazinul a fost deschis în București în cadrul zonei comerciale Băneasa, în sistem de franciză. România fiind cea de-a 35-a țară în care IKEA a deschis un magazin, fiind cel de-al 253-lea magazin (Tudose, 2007). Magazinul IKEA situat în Zona Comercială Băneasa are o suprafață de 26.000 de metri pătrați, este construit pe două etaje și dispune de 1500 de locuri de parcare (Tudose, 2007).

Clienții români au fost foarte încântați de produsele IKEA, magazinul înregistrând un real succes privind câștigurile companiei. IKEA este și în prezent una dintre destinațiile preferate ale clienților pentru shopping. Magazinul din România este operat în sistem de franciză deținută de compania Moaro Trading. S.R.L (Tudose, 2007).

În anul 2019, în 24 iunie, brandul suedez a deschis al doilea magazin din România în București în zona Pallady, fiind magazinul IKEA cu cea mai mare suprafață din Europa de sud-est. Magazinul are o suprafață de 37.000 de metri pătrați, mai mare decât cel din Zona Comercială Băneasa, având o varietate de aproape 10.000 de produse (Ștefan, 2019).

IKEA reprezintă una dintre cele mai mari și de succes companii, fiind recunoscută la nivel internațional. Până în anul 2021, au fost înregistrate 456 de magazine în Europa, America de Nord, Africa, Asia, Oceania și Orientul Mijlociu.

În anul 2010, IKEA a avut încasări de 23,1 miliarde de euro. În același an au fost distribuite 197 de milioane de cataloage IKEA, iar magazinele din întreaga lume au înregistrat 600 de milioane de vizitatori („Studiu de caz analiza concurenților Ikea – analiza mediului extern competițional”, n.d.).

IKEA deține o gamă variată de produse care acoperă toate ariile specifice produselor destinate casei: mobilier pentru sufragerie, dormitor, bucătărie, baie, birou, camera copiilor, articole textile, corpuri de iluminat, articole destinate depozitării, accesorii și decorațiuni, plante, accesorii și mobilier pentru grădină. Magazinul deține și un showroom de mobilă la etajul magazinului.

Portofoliul de produse IKEA este unul variat. Gama largă de produse de mobilier și accesorii sunt concepute într-un design modern, minimalist, specific suedez, la prețuri accesibile publicului larg. Obiectivul companiei IKEA este acela de a oferi clienților produse calitative și atrăgătoare din punct de vedere vizual pentru locuința lor, la prețuri bune. Magazinul IKEA se bazează pe principiul „do it yourself” ce presupune asamblarea produselor de

către client. Scopul principal este acela de a reduce costurile și materialele utilizate pentru împachetarea produselor voluminoase. Gama variată de produse IKEA este menită să răspundă nevoilor clienților dar și preferințelor pe care aceștia le au, menținând ideea de funcționalitate și accesibilitate.

IKEA deține și o gamă de produse Ikea pentru copii, existentă în zona special destinată acestora. Gama de produse numită Patrull, reprezintă o varietate de produse concepute pentru siguranța copiilor. Gama cuprinde dispozitive pentru blocarea ușii, sisteme de protecție pentru prize, benzi anti-derapante precum și alte produse destinate protecției copiilor. Putem observa astfel faptul că IKEA comercializează produse funcționale, menite să asigure siguranța clienților săi.

Piese de mobilier IKEA sunt ergonomice, ecologice, ușor de asamblat și manipulat. Sunt concepute astfel încât să nu ocupe mult spațiu, dorind să ofere clienților posibilitatea de a avea o viață mai ușoară din acest punct de vedere. În ceea ce privește ambalarea produselor, acestea vin în pachete plate, extrem de ușor de transportat. Fiecare produs vine și cu un manual de instrucțiuni pentru a face procesul de asamblare unul plăcut și simplu.

Viziunea companiei IKEA este aceea de a crea o viață de zi cu zi mai bună, pentru un număr cât mai mare de oameni (Ikea, n.d.), oferind o gamă largă de produse cu un design potrivit atât pentru adepții stilului minimalist, cât și pentru preferințele celorlalți. Comercializează produse potrivite pentru diferite stiluri, astfel încât să satisfacă nevoile tuturor.

IKEA oferă și anumite servicii clienților săi, de la livrare, asamblare, instalare, serviciul de cusut, servicii pentru copii, diverse modalități de plată, politica de retur, card de credit IKEA, card cadou IKEA, garanție IKEA, până la serviciul de planificare (Ikea, n.d.). Cel din urmă serviciu vine în sprijinul clienților, oferind posibilitatea de a folosi instrumente IKEA pentru a proiecta mobilierul dorit.

Elemente de identitate

Conform Olins (2004), identitatea unei organizații este reprezentată de modul în care aceasta se prezintă pe sine, diverselor grupuri cu care are de-a face. Identitatea proiectează cine este compania, ce face, cum face și unde vrea să ajungă. Aceasta se manifestă prin produsele și serviciile presate sau vândute, ambientul, locul în care sunt prestate serviciile sau vândute produsele și comunicare, modul în care compania explică ceea ce face (Olins, 2004, pp. 3-7). Totodată, comportamentul față de angajați dar și față de cei din exterior, reflectă imaginea creată.

Elementele de identitate care formează cultura de brand, sunt acele elemente care atrag clienții către achiziționarea produselor comercializate de IKEA. Totodată, acestea diferențiază magazinul de brandurile concurente. Chiar și prețul este un element identitar pentru IKEA, acest lucru fiind exprimat și în ideea de afaceri – „să oferim o gamă largă de produse de mobilier bine proiectate și funcționale la prețuri atât de mici încât să și le poată permite cât mai mulți oameni.” (Ikea, n.d.). Compania vine în ajutorul clienților, încercând să le ofere o experiență cât mai plăcută. Valorile, misiunea și viziunea brandului se reflectă în modul în care compania comunică atât pe rețelele sociale, cât și pe website.

Identitatea de marcă este reprezentată de expresii tangibile ale companiei, precum sigla, culorile utilizate, elementele tipografice și vocea companiei (Lakra, 2017). Este important ca aceste elemente să fie cât mai distincte, specifice și chiar coezive pentru a putea modela un brand care să se diferențieze și să fie ușor recunoscut dar și admirat (Lakra, 2017).

Logo-ul IKEA a trecut prin numeroase transformări de-a lungul timpului, dar cu toate acestea a rămas consecvent începând cu anul 1967, schimbând doar culorile și păstrând forma și fontul utilizat.

Wheeler (2009) susține faptul că pentru mulți comercianți, etichetarea cu marca proprie reprezintă o strategie de marketing extrem de puternică, fiind un diferențiator puternic. La fel a procedat și compania IKEA, folosind marca principală pentru întreaga gamă de produse (Wheeler, 2009, p. 76).

Evoluția logo-ului companiei IKEA de-a lungul anilor:



Figura 1. Logo anul 1951

La un an după deschidere, în anul 1951, compania IKEA a avut primul logo. Este bazat pe acronimul compus din inițialele numelui fondatorului (Ingvar Kamprad), inițialele fermei unde a crescut (Elmtaryd) și inițialele orașului natal din Suedia (Agunnaryd) (Stone, 2019, p.36). Acronimul a fost conceput astfel pentru a transmite un atribut de marcă sau de poziționare (Wheeler, 2009, p. 51).

De-a lungul timpului compania IKEA a avut mai mult de zece logo-uri.

Prima versiune de logo are un aspect clasic asemănător cu un timbru poștal realizat din ceară de sigiliu, folosite pentru colete și scrisori. Această asociere nu este una întâmplătoare deoarece încă din copilărie Ingvar vindea produse vrac și le livra oamenilor personal sau prin poștă. În centru logo-ului se află acronimul IKEA scris cu minuscule, iar în jurul lui se află „Kvalitets Garanti” (calitate garantată).



Figura 2. Logo anul 1954

Cu timpul, logo-ul a fost simplificat, utilizând doar acronimul companiei scris cu alb pe un fundal maro. Acesta servea drept etichetă pentru produsele comercializate.



Figura 3. Logo anul 1967

Paleta de culori folosită este monocromă. Acronimul scris cu negru este evidențiat și încadrat într-un oval alb, toate acestea fiind încadrate într-un dreptunghi negru. Este o variantă de logo modernă care a devenit un prototip pentru variantele existente în ziua de azi. Contururile componente textuale sunt îmbunătățite pentru a oferi un aspect profesionist și atractiv. Glifa utilizată în variantele anterioare pentru litera „E” a fost eliminată.



Figura 4. Logo anul 1981

Brandul a utilizat o variantă similară cu cea precedentă, însă utilizează culoarea roșie pentru componenta textuală și pentru dreptunghiul în care este încadrat ovalul.



Figura 5. Logo anul 1983

Schimbările prin care a trecut logo-ul în anul 1983, nu țin de formă, detalii și litere, ci de culorile utilizate. A fost prima dată când IKEA a utilizat paleta de culori galben și albastru. Aceasta este schema de culori folosită și în zilele noastre, reușind să reprezinte la cel mai înalt nivel misiunea companiei. Galbenul este folosit pentru a exprima bucuria și ușurința, iar albastrul este folosit pentru a exprima siguranță și fiabilitate.



Figura 6. Logo anul 2019

Pentru a menține stilul simplist care este specific IKEA, identitatea vizuală a fost încă de la început, dar și până în prezent una minimalistă, astfel încât să reflecte spiritul brandului.

Logo-ul original a fost realizat din mai multe figuri geometrice care au fost rescalate. Combinația de culori albastru și galben folosite în identitatea vizuală a brandului IKEA, semnifică încredere, prietenie și accesibilitate. Este important de menționat faptul că IKEA folosește în identitatea vizuală culorile specifice drapelului

Suediei. Culorile contrastante ies puternic în evidență și creează un impact vizual puternic.

Albastrul folosit are un efect pozitiv asupra creierului, producând substanțe chimice care contribuie la calmare și emană o stare de liniște. Galbenul este un simbol al căldurii, al bucuriei, contribuind la îmbunătățirea stării mentale. Această culoare activează memoria, încurajează comunicarea și stimulează sistemul nervos. Această combinație de culori creează emoție, încredere și optimism.

Aspectul literelor asupra cărora s-a aplicat bold-ul, dar și ovalul care încadrează numele companiei oferă impresia de brand puternic și stabil. IKEA utilizează în logo-ul său fontul *IKEA Sans* care face parte din familia de fonturi *Futura*.

Analiza competiției

Piața de mobilier se află în continuă creștere fiind susținută de amploarea construcțiilor. Această creștere se datorează atât importurilor, cât și reorientării producătorilor români pe piața internă. Dat fiind faptul că sectorul construcțiilor se află într-o continuă creștere, producătorii străini pătrund și pe piața românească.

Putem identifica mai jos brandurile ce reprezintă concurenții companiei IKEA pe piața din România:

- XXXLutz – Este un retailer austriac de mobilier și decorațiuni pentru casă, fiind cunoscut drept cel mai mare concurent la brandului IKEA. Înainte de a deveni XXXLutz, magazinul era cunoscut sub numele de Kika. Compania și-a propus să se extindă în mai multe orașe din România, pentru a oferi consumatorilor o varietate de produse necesare pentru a transforma o locuință într-un cămin (Neagoe, 2021).
- JYSK – Este un lanț internațional de retail care comercializează articole pentru casă și grădină. Este cunoscut în Danemarca drept cel mai important comerciant din această industrie.

Deține 3000 de magazine, în 51 de țări din întreaga lume. Cifra anuală de afaceri a francizei Jysk este de 4,1 miliarde de euro (Jysk, n.d.).

- NATURLICH – Este un magazin „nemțesc” care comercializează produse de mobilier și decorațiuni interioare. Brandul a fost creat în anul 2012 de către compania Larix. Se diferențiază de linia de produse prin tehnologia de furniruire de pal și îmbinarea cu lemnul masiv (Naturlich, n.d.).
- MOBEXPERT – Reprezintă unul dintre cele mai mari companii de pe piața de mobilier din România. Compania deține 26 de hipermagazine, magazine și parteneri în lume și 8 fabrici în România (Mobexpert, n.d.).
- ELVILA – Această companie fondată în anul 1990, este în prezent una dintre cele mai mari companii producătoare de mobilier din României. Compania deține 26 de magazine la nivel național și 11 magazine proprii care operează în sistem de franciză (Elvila, n.d.).
- STAER – este o companie românească producătoare de mobilier înființată în anul 1992. Compania deține 35 de magazine specializate (Staer, n.d.).
- ROVERE – Este un magazin de mobilier de lux în stil italian ce colaborează cu 130 de furnizori, având 10 unități deschise în România. Retailer-ul dorește să își extindă activitatea pe plan local, prin deschiderea unor showroomuri în orașele cu peste 100.000 de locuitori (Panaete, 2019).
- CASA RUSU – Magazin de mobilier și decorațiuni interioare fondat în anul 1994 cu 20 de unități deschise în România, fiind „unul dintre cei mai mari producători de mobilier din PAL și tapițerii din țară” (Casa Rusu, n.d.).
- LEM’S – Producător de mobilier 100% românesc. Compania a fost fondată în anul 1991 la Câmpina, având în prezent 70 de magazine și 900 de angajați (Lemet, n.d.).

Analiza SWOT

Analiza SWOT este o practică managerială ce contribuie la analiza punctelor forte și punctelor slabe. Această tehnică examinează atât punctele tari (Strengths) și punctele slabe (Weaknesses) ale companiei, cât și oportunitățile (Opportunities) și amenințările (Threats).

Punctele forte definesc valorile pozitive care contribuie la succesul organizației. Punctele slabe sunt elementele ce împiedică atingerea obiectivelor propuse. Oportunitățile sunt modalitățile prin care pot fi influențate interesele pe care le are organizația, dar și tendințe din mediul extern (Ivorschi, 2012, p. 59). Amenințările sunt acele aspecte negative care pot apărea din mediul extern (riscuri).

– S – Puncte forte

- IKEA a dezvoltat un brand puternic, recunoscut pe plan internațional, având peste 600 de milioane de clienți într-un an. Acest lucru demonstrează faptul că este una dintre cele mai renumite mărci de mobilier și decorațiuni interioare.
- Magazinele IKEA sunt localizate în orașe cu o populație numeroasă. IKEA deține magazine în peste 38 de țări.
- Gamă variată de produse funcționale și atrăgătoare din punct de vedere estetic.
- Produsele sunt de bună calitate la prețuri accesibile.
- Produsele sunt ușor de transportat și de asamblat.
- Produsele au un design modern.
- Compania este conștientă de nevoile clienților săi și caută echilibrul între mobilier, decorațiuni și electrocasnice.
- Bună organizare în ceea ce privește distribuția.
- Viziune clară, strategie de afaceri bine definită.
- Utilizează materiale regenerabile, utilizează materia primă într-un mod inteligent.
- Părinții care vin la cumpărături își pot lăsa copiii în cadrul unui loc de joacă special amenajat și supravegheat. Totodată, familiile care au copii își parca mașina în apropierea intrării magazinului.

- Gama variantă de produse cuprinde și o gama numită Patrull creată special pentru protecția copiilor.
 - Termenul de garanție al produselor variază de la 1 an până la 25 de ani.
 - Politica de retur permite clienților să returneze produsele în termen de 90 de zile de la data achiziției.
 - O bună promovare a companiei.
 - Angajați specializați.
- W – Puncte slabe
- IKEA funcționează în numeroase țări din întreaga lume ceea ce înseamnă că sunt dificil de controlat standardele în funcție de loc. Compania încearcă să implementeze o calitate superioară în toate magazinele.
 - IKEA s-a confruntat de-a lungul timpului cu multe critici care au fost vehiculate și în mass-media, având un impact negativ asupra mărcii. Angajații au reclamat faptul că au fost tratați necorespunzător. Cea mai gravă problemă este aceea a copiilor care au fost răniți sau uciși din cauza mobilierului IKEA. Toate aceste pot duce la reducerea numărului de clienți.
 - Deși unele produse au o calitate bună, unele dintre ele pot avea o calitate slabă întrucât este dificil ca produsul să aibă un cost redus și o calitate foarte bună. Atunci când compania reduce costurile, calitatea produsului poate fi compromisă.
 - Dorința de a obține venituri mari într-un timp prea scurt.
 - În România există doar două magazine. În marile orașe sunt centre de colectare însă acolo se livrează de la magazinele din București.
- O – Oportunități
- Extinderea magazinelor și în orașele sau țările unde nu există pentru a putea oferi oportunități și celor doritori din alte regiuni și pentru a evita supraaglomerarea magazinelor existente.

- Deși este prezentă în 38 de țări, IKEA se poate extinde și în celelalte țări deoarece acest lucru le-ar garanta atragerea mai multor clienți.
 - Extinderea în țări cu nivel de trai ridicat sau în țări care se află în curs de dezvoltare, pentru a spori vânzările. Prin extinderea afacerilor pe piețe mari cum sunt China, America de Sud și India, ar putea obține numeroase beneficii.
 - Multe dintre produse nu sunt disponibile online sau nu se pot achiziționa online. Cumpărăturile online sunt din ce în ce mai populare, mai ales în perioada de pandemie în care oamenii au stat mai mult în case.
 - Produsele IKEA sunt bune și au o varietate mare de clienți. Prin includerea unor produse de calitate premium, marca ar putea să atragă și mai mulți clienți, obținând mai mult profit.
- T – Amenințări
- Concurența – existența pe piață a numeroaselor magazine de mobilier și decorațiuni. Deși unele dintre ele nu au o ofertă la fel de variată precum IKEA, totuși nu putem exclude această amenințare.
 - Fluctuațiile monedei naționale comparativ cu euro sau dolar. Creșterea veniturilor ar putea să influențeze decizia de cumpărare a indivizilor, orientându-se către produse de înaltă calitate la prețuri mai ridicate.
 - Procesele în care a fost implicată compania IKEA din cauza discriminării angajaților sau a calității slabe a produselor, precum și a nesiguranței ce a cauzat rănirea clienților.
 - Creșterea prețului materiilor prime.

Publicul țintă

Publicul țintă al companiei IKEA este reprezentat de tineri, bărbați și femei cu vârste cuprinse între 22-35 de ani, absolvenți de liceu sau studii superioare, din mediul urban, care locuiesc fie singuri, fie cu

cineva sau persoane căsătorite care au copii, cupluri proaspăt căsătorite fără copii, cu ocupația de studenți sau angajați (Dudovskiy, 2019) care sunt deschiși la schimbarea pieselor de mobilier la un interval relativ mic. Sunt vizați adulții cu venit mediu spre superior, orientați către produse de calitate dar și confort.

În general, clienții IKEA sunt atrași de aspectul minimalist dar și de funcționalitatea produselor. De asemenea, aceștia decid să economisească bani pentru a putea face lucrurile pe care și le doresc, dar sunt totodată atrași de calitatea și estetica produselor dar și de prețul accesibil. Clienții IKEA sunt atrași de DIY – do it yourself deoarece își doresc să își personalizeze casa și de asemenea, doresc sa spațiu în care locuiesc să fie confortabil, ușor de întreținut dar și elegant.

Publicul țintă vizat se bucură de lucrurile simple ale vieții, aspiră la calitate și simplitate, au gusturi bune în ceea ce privește amenajările și manifestă un interes pentru mediul înconjurător.

Motivele pentru care cumpără de la IKEA sunt următoarele: doresc să își decoreze noua casă, achiziționează mobilier pentru copii, doresc să înlocuiască mobila veche, mobilează o casă sau un apartament închiriat, pentru cadouri sau cumpărături impulsive.

Poziționare: puncte de asemănare, punctele de diferență și hărți perceptuale

În ceea ce privește punctele de asemănare ale brandului IKEA, se poate identifica funcționalitatea, garanția produselor, accesibilitatea, calitate bună, furnizează mobilier și decorațiuni pentru casă. Există foarte multe asemănări între IKEA și brandul japonez MUJI, care comercializează produse de uz casnic, având un stil minimalist, axat pe sustenabilitate. Punctele de asemănare dintre cele două este comercializarea de produse pentru casă, raportul dintre prețul mic și calitate bună a produselor și sustenabilitatea („Points of parity / Points of difference”, 2014). Totodată, se pot identifica puncte de asemănare și între IKEA și JYSK. Printre acestea se numără vânzarea

articolelor pentru casă, grija pentru mediul înconjurător, încurajarea reciclării și a reutilizării și stilul minimalist.

IKEA, cel mai mare retailer de mobilier și decorațiuni interioare, se poziționează ca fiind o companie care oferă mobilier de bună calitate la preț mic. Compania a căutat mai multe elemente de diferențiere, găsind totodată elemente prin care să se distingă de brandurile competitive. În fiecare magazin IKEA funcționează și un restaurant specific suedez, mâncarea fiind una calitativă și tentantă pentru clienți. Totodată, oferă un spațiu special pentru copii unde sunt supravegheați, astfel încât părinții lor să își poată desfășura cumpărăturile. Există și un club de membri IKEA care beneficiază de reduceri speciale dar și un catalog cu cele mai recente produse scoase pe piață. Toate acestea contribuie la diferențierea companiei IKEA de restul brandurilor din industrie. Astfel, publicul țintă percepe aceste diferențe între compania IKEA și alte magazine, alegând ceea ce consideră că i se potrivește cel mai bine și corespunde intereselor sale. Marca este renumită deoarece oferă produse de o calitate superioară la un preț mai mic decât la concurenții săi.

IKEA vizează toți consumatorii, în special tinerii care își doresc să economisească spațiul în care locuiesc și care sunt preocupați de stilul de viață pe care îl au.

IKEA oferă în primul rând o experiență captivantă clienților săi. Compania oferă vizitatorilor posibilitatea de a explora magazinul și de a se bucura de o întreagă experiență, creată mai ales prin prisma spațiilor amenajate ce simulează perfect un dormitor, o bucătărie, o baie sau o cameră de zi. Parcurgerea întregului magazin este o întreagă călătorie, ceea ce îl face extrem de diferit de alte magazine. Toate aceste rămân în amintirea vizitatorilor pentru mult timp.

Alte câteva puncte de diferențiere sunt ambalajele plate, inovația, încurajează DIY-ul, clienții își assemblează singuri produsele, își valorifică originile prin specificul suedez.

Deși uneori, anumite piese de mobilier nu sunt cel mai ușor de asamblat, magazinele sunt în continuare vizitate de un număr

semnificativ de clienți. Toate acestea arată că deși sunt conștienți că asamblarea ar putea fi dificilă, ei știu că vor câștiga o experiență unică și memorabilă.

IKEA este cunoscută pentru asistența oferită clienților săi în diferite cazuri. Fie că este vorba despre căutarea unui articol în magazin sau livrarea unei comenzi, personalul vine în ajutorul clienților pentru rezolvarea eficientă a problemelor.

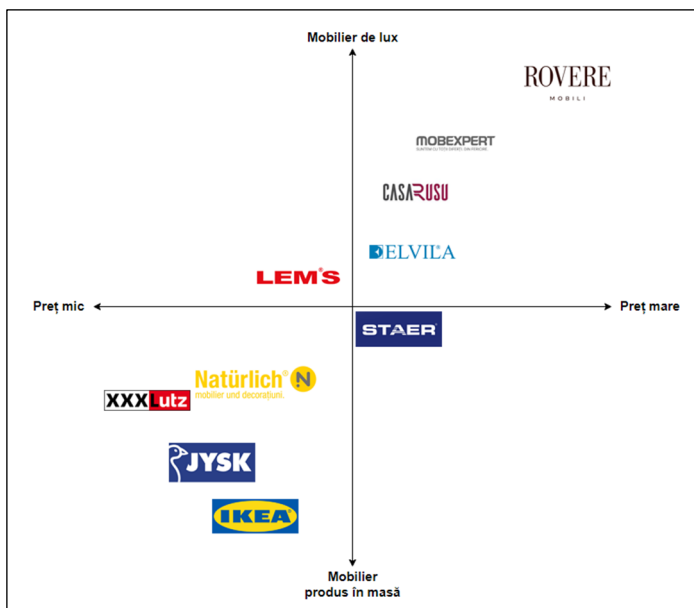


Figura 7. Harta perceptuală - IKEA și brandurile concurente

Misiune, viziune, valori

Misiunea IKEA are în vedere crearea unei vieți mai bune pentru cât mai mulți oameni, oferind produse cu bine realizate, cu un design atractiv, funcționale, la prețuri mici astfel încât să-și permită cât mai multe persoane (Ikea, n.d.), produsele comercializate în magazinele IKEA. Misiunea companiei este aceea de a crește durabilitatea pe

termen lung în beneficiul clienților, angajaților și furnizorilor. Profitul generat de IKEA este investit în dezvoltarea durabilității produselor, precum și în extinderea magazinelor în zonele în care acestea nu există, asigurând totodată prețuri mici ale produselor. Misiunea brandului se învâрте și în jurul proiectării unor produse care se află în conformitate cu nevoile clienților. IKEA caută să obțină un impact cât mai pozitiv asupra oamenilor și a mediului.

Viziunea companiei este concentrată într-o frază ce exprimă aspirațiile pe care aceasta le are:

„Suntem pasionați de viața acasă. Cultura noastră se bazează pe entuziasm, apropiere și o atitudine întreprinzătoare. Suntem optimiști, căutăm în permanență noi metode mai bune de a face lucrurile, de la cum să proiectezi un balansoar care să încapă într-un pachet plat, la cum să faci becurile LED accesibile tuturor. Viziunea noastră este să creăm o viață de zi cu zi mai bună pentru cei mai mulți oameni – pentru clienți, dar și pentru colegii noștri și pentru cei care lucrează la furnizorii noștri.” IKEA dorește să creeze o viață de zi cu zi mai bună clienților săi dar și angajaților și furnizorilor, încercând să aducă un impact pozitiv asupra comunităților și asupra mediului înconjurător, prin utilizarea de materiale sustenabile (Ikea, n.d.).

Una dintre valorile principale ale companiei IKEA este smerenia ce poate fi observată prin felul în care sunt tratați clienții și furnizorii. O altă valoare este voința reflectată în dorința de a inova și de a duce la bun sfârșit lucrurile. IKEA încurajează ideea de a fi diferit, susține colaborarea și entuziasmul întrucât toate acestea contribuie la o bună rezolvare a problemelor. Prin intermediul acestora, cele mai mari și complexe provocări se pot rezolva într-un mod eficient. O valoare a companiei este dorința de inovație și creativitate. IKEA are ca valoare centrală conștientizarea costurilor, fiind o componentă a strategiei de afaceri a companiei. În vederea transmiterii beneficiilor clientului, dar și pentru menținerea unor costuri reduse ale produselor, brandul este cunoscut pentru modul în care utilizează resursele și gestionează costurile. (Parker, n.d.). Alte câteva valori principale ale companiei este grija pentru oameni și mediul înconjurător, simplitatea, responsabilitatea, reînnoirea și îmbunătățirea, precum și acceptarea.

Personalitatea și arhetipul brandului

Personalitatea și convingerile companiei IKEA sunt unele puternice. IKEA se concentrează asupra clienților și a mediului înconjurător, încercând să vină cu variante cât mai sustenabile și prietenoase cu mediul. IKEA este un brand prietenos, atât cu oamenii, cât și cu mediul.

Brandul IKEA își focalizează atenția supra clienților, încercând să le ofere ceea ce au nevoie. Brandul se mândrește cu produsele calitative la prețuri mici, reușind astfel să își țină aproape clienții. Vizitatorii magazinului se simt confortabil și bucuroși atunci când merg la cumpărături, mulți dintre ei devenind chiar fideli acestui brand.

IKEA a încercat de-a lungul timpului să creeze o apropiere afectivă în ceea ce privește relația pe care o are cu clienții. IKEA ilustrează portretul altruistului întrucât are dorința de a-i proteja pe ceilalți și de a fi perceput ca un brand de încredere. Obiectivul acestuia este să ajute, dorind să ofere clienților săi ceea ce au nevoie pentru o viață de zi cu zi mai ușoară. Prin urmare, strategia brandului este aceea de a face lucruri pentru clienți. IKEA oferă oamenilor sentimentul de apartenență. Aceasta are produse moderne la prețuri mici. Cultura organizațională este una originală, compania fiind una solidă. IKEA se diferențiază într-un mod pozitiv de brandurile concurente, cele care fac parte din elită sau cere cu prețuri superioare. Valorile brandului sunt unele solide și se reflectă în activitatea pe care brandul o desfășoară. (Penciu, n.d.). Personalitatea brandului se bazează pe onestitate și bună dispoziție, entuziasm, creativitate, inteligență și succes.

În ceea ce privește arhetipul brandului, IKEA este un explorator care își dorește libertatea de a putea explora lumea. Exploratorul este cel care iese în căutarea unei lumi mai bune, dorind să găsească în lumea exterioară, ceea ce corespunde cu nevoile sau preferințele sale interioare (Mark & Pearson, 2001, p. 71)

Brandul dorește să ofere o viață mai bună îndreptată către autenticitate și împliniri. Compania își dorește să îi facă pe oameni să se simtă liberi. Brandul este unul nonconformist, aflat într-o dorință continuă de căutare, ce deschide drumuri noi. Produsele comercializate sunt solide și robuste, dar nu sunt caracterizate prin rafinament. Acestea sunt accesibile, pot fi achiziționate rapid din magazinele disponibile sau prin comandă online, totodată putând fi posibilă și consultarea catalogului online.

Conform lui Șupeală (2017), brandul global IKEA ilustrează arhetipul exploratorului, misiunea acestuia fiind cunoașterea prin explorarea mediului, a lumii înconjurătoare. Principalul obiectiv este acela de a avea o viață bună, împlinită și foarte important, caracterizată prin autenticitate. Strategia implementată de IKEA este bazată pe sporirea entuziasmului, experimentarea de lucruri noi, evadarea din monotonie, precum și căutarea de noi experiențe și amintiri. Slăbiciunea acestuia constă în posibilitatea rătăcirii. IKEA este un brand autentic, ambițios și onest.

Bull's Eye

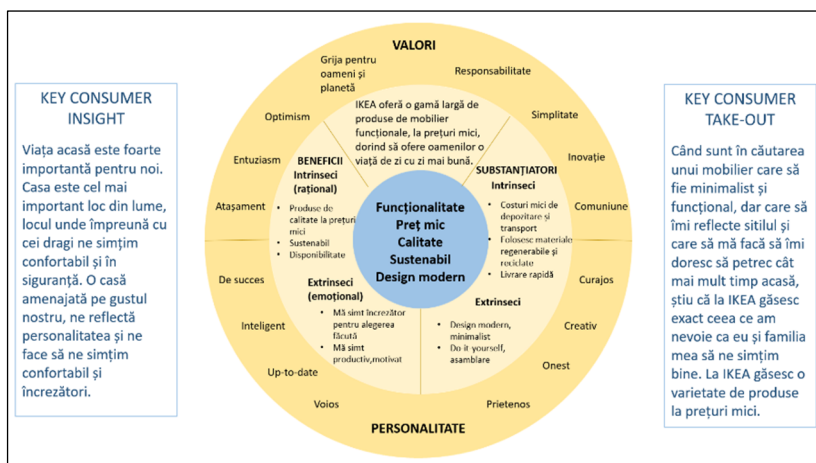


Figura 8. Bull's Eye

Descrierea vizuală a mărcii (Brand Calling Card)

Prin navigarea pe website-ul IKEA, se pot observa prin conținutul existent, care sunt valorile în care crede marca, personalitatea brandului, segmentul de consumatori vizat, oferind vizitatorului șansa să își poată da seama care este spiritul mărcii. De asemenea, pot fi înțelese mai bine valori ale mărcii precum diversitatea, preocuparea pentru protejarea mediului și grija pentru oameni.



Figura 9. Brand calling card IKEA

Ce este și ce nu este marca

Ce este	Ce nu este
- Nonconformist - Îndrăzneț - Dibace	- Extravagant - Obraznic - Rafinat

Ce este	Ce nu este
<ul style="list-style-type: none"> - Jucăuș - Minimalist - Autentic 	<ul style="list-style-type: none"> - Nesperios, zbuciumat - Sobru - Naiv

Eu ca Brand manager

În ceea ce privește sugestiile pe care le am pentru brandul IKEA, pot spune că ar putea să introducă o colecție, o gamă de produse premium, de o calitate superioară pentru a atrage și mai mulți clienți care au o situație financiară foarte bună. Totodată, o idee ar putea fi o colaborare între IKEA și marii designeri din industrie sau o colaborare între branduri, cu scopul de a atrage clienți care au un atașament față de brandul cu care IKEA ar putea să colaboreze. În acest fel, IKEA ar putea câștiga noi clienți care să devină fideli acestei companii.

Consider că este important ca IKEA să țină cont și să analizeze tendințele sociale, de ceea ce au oamenii nevoie și să dezvolte noi produse sau afaceri. Totodată, este importantă înțelegerea comportamentului și a cerințelor consumatorului. Generarea de noi produse de nișă ar putea să creeze un real succes. IKEA ar putea crea produse inspirate din mișcări sociale, ar putea integra elemente digitale produselor, acolo unde este posibil, ar putea introduce mai multe produse eco, prietenoase cu natura.

O bună oportunitate de dezvoltare pentru IKEA este extinderea magazinelor în orașele mari, în orașe în care oamenii sunt interesați să achiziționeze produse sau acolo unde comenzile online sunt cele mai frecvente. Acest lucru arată faptul că oamenii din zona respectivă își doresc să aibă în apropierea lor un magazin IKEA. Dacă nu este posibilă construirea de magazine mari, precum cele din București, atunci ar putea să construiască magazine mai mici, în care oamenii să poată vedea produsele fizic. Totodată, dacă nu este posibilă și rentabilă construirea unui magazin de dimensiunea celor din București, în fiecare dintre marile orașe ale țării, atunci ar putea fi construite magazine pentru anumite regiuni. Cel mai important

pentru a atrage noi clienți este să le fie accesibil un astfel de magazin, dat fiind faptul că prețul produselor este bun și varietatea produselor este una generoasă. Înainte de extindere este important ca IKEA să cunoască cerințele consumatorilor din zona respectivă.

O altă propunere ar fi colaborarea cu furnizori locali de mobilier pentru realizarea unor produse specifice zonei, pentru mai multă inovație și creativitate.

O parte din recenziile clienților sunt referitoare la calitatea slabă și durabilitatea mobilierului. Deși IKEA dorește să se poziționeze ca fiind un brand ce comercializează produse calitative la preț accesibil, de multe calitatea produselor este una mai slabă comparativ cu așteptările clienților. Consider că este important ca IKEA să găsească un echilibru în ceea ce privește raportul calitate preț.

Bibliografie

- Anghel, D. (2018, ianuarie 28). „Ingvar Kamprad – de la o afacere cu chibrituri, la un imperiu de zeci de miliarde”. *Pagini Românești*. <https://paginiromanesti.ca/2018/01/28/ingvar-kamprad-de-la-o-afacere-cu-chibrituri-la-un-imperiu-de-zeci-de-miliarde/>, accesat în 8.06.2021.
- Botezatu, I. (2012, mai 13). *IKEA: „Despre puterea unui brand”*. *Conexiuni*. <http://e-conexiuni.ro/archives/750>, accesat în 15.06.2021.
- Caraba, C. (2015, februarie 20). *Povestea IKEA – 9 decenii de succes*. (n.d.). Portal Management. <https://www.portalmanagement.ro/povestea-ikea-9-decenii-de-succes/>, accesat în 8.06.2021.
- Chamat, R. (2015, octombrie 20). „Brand Positioning Lessons from Ikea”. *8 Ways Media*. <https://www.8ways.ch/en/digital-news/brand-positioning-lessons-ikea>, accesat în 11.06.2021.
- Dudovskiy, J. (2019, noiembrie 20). „IKEA Segmentation, Targeting and Positioning: Targeting Cost-Conscious Customers”. *Business Research Methodology*. <https://research-methodology.net/ikea-segmentation-targeting-positioning-targeting-cost-conscious-customers/>, accesat în 10.06.2021.
- Galstian, K. (2021, martie 3). „Marketing Strategies and SWOT Analysis of IKEA”. *The Social Grabber*. <https://thesocialgrabber.com/marketing-strategies-and-swot-analysis-of-ikea/>, accesat în 10.06.2021.
- Lakra, A. (2017). „Branding vs. brand identity vs. logo: what’s the difference?” *99designs*. <https://99designs.com/blog/logo-branding/branding-brand-identity-logo/>, accesat în 9.06.2021.

- Lamare, A. (2020, august 19). „A brief history of IKEA: From cheap bookcases to Swedish meatballs”. *The Business of Business*. <https://www.businessofbusiness.com/articles/ikea-history-founder-data-hiring/>, accesat în 8.06.2021.
- Neagoe, O. (2021, februarie 2). „XXXLutz, al doilea retailer de mobilă din lume, intră pe piața din România.” *Revista Biz*. <https://www.revistabiz.ro/xxxlutz-intra-pe-piata-din-romania/>, accesat în 10.06.2021.
- Panaete, M. (2019, aprilie 9). „Rețeaua de magazine cu mobilier Rovere Mobili a ajuns la 10 unități în țară și continuă extinderea. «Vrem să deschidem magazine în orașele cu peste 100.000 de locuitori»”. *Ziarul Financiar*. <https://www.zf.ro/companii/reteaua-de-magazine-cu-mobilier-rovere-mobili-a-ajuns-la-10-unitati-in-tara-si-continua-extinderea-vrem-sa-deschidem-magazine-in-orașele-cu-pest-100-000-de-locuitori-18048709>, accesat în 15.06.2021.
- Parker, B. (n.d.). „IKEA: Vision | Mission | Core Values (2019)”. *Business Strategy Hub*. <https://bstrategyhub.com/ikea-vision-mission-core-values/>, accesat în 10.06.2021.
- Penciu, A. (n.d.). „Inocent, orfan, erou sau altruist. Brandul tău ce personalitate are?”. *Alinampenciu.net*. <https://alinampenciu.net/inocent-orfan-erou-sau-altruist-brandul-tau-ce-personalitate-are/>, accesat în 14.06.2021.
- Ștefan, D. (2019, iunie 12). „IKEA, anunț oficial despre deschidere. Cum se ajunge cel mai ușor la magazinul de la Pallady”. *Playtech Impact*. <https://playtech.ro/stiri/ikea-anunt-oficial-despre-deschidere-cum-se-ajunge-cel-mai-usor-la-magazinul-de-la-pallady-21560>, accesat în 8.06.2021.
- Șupeală, D. (2017, octombrie 16). „Ce personalitate are brandul tău? Lecția despre arhetipuri”. *Dorusupeala.ro*. <https://dorusupeala.ro/ce-personalitate-are-brandul-tau-lectia-despre-arhetipuri/>, accesat în 14.06.2021.
- Tudose, I. (2007, martie 21). „IKEA a deschis miercuri primul magazin din Romania”. *Hot News*. <https://www.hotnews.ro/stiri-arhiva-1103849-ikea-deschis-miercuri-primul-magazin-din-romania.htm>, accesat în 8.06.2021.
- Casa Rusu. (n.d.). *Despre noi*. <https://www.casarusu.ro/content/4-despre-noi>, accesat în 10.06.2021.
- ELVILA. (n.d.). <https://www.elvila.ro/despre-noi/>, accesat în 10.06.2021.
- JYSK. (n.d.). *Despre JYSK*. <https://jysk.ro/despre-jysk>, accesat în 10.06.2021.
- LEMS. (n.d.). *Companie*. <https://www.lemet.ro/companie/>, accesat în 10.06.2021.
- MOBEXPERT. (n.d.). <https://mobexpert.ro/pages/despre-noi>, accesat în 10.06.2021.
- Naturlich. (n.d.). *Companie*. <https://www.naturlich.ro/compania-naturlich>, accesat în 10.06.2021.

- Staer. (n.d.). *Despre Staer*. <https://staer.ro/about-us>, accesat în 10.06.2021.
- About us. (n.d.). IKEA. <https://about.ikea.com/en/about-us>, accesat în 10.06.2021.
- Brand positioning of IKEA. (2019, iulie 4). Shahedurrahman6. <http://shahedurrahman6.blogspot.com/2019/07/Brand-positioning-of-IKEA.html>, accesat în 11.06.2021.
- Color psychology: Design element of IKEA Logo and color analysis. (2015, iunie 29). Meeporoi. <http://meeporoi.blogspot.com/2015/06/color-psychology-design-element-of-ikea.html>, accesat în 9.06.2021.
- Identitatea mărcii. (n.d.). Iqads. <https://www.iqads.ro/dictionar/identitatea-marcii>, accesat în 14.06.2021.
- IKEA International A/S – Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on IKEA International A/S. (n.d.). Reference for Business. <https://www.referenceforbusiness.com/history/2/37/IKEA-International-A-S.html>, accesat în 8.06.2021.
- IKEA logo. (2021, aprilie 26). Logos-world.net. <https://logos-world.net/ikea-logo/>, accesat în 9.06.2021.
- IKEA Mission, Vision & Values. (n.d.). Comparably. <https://www.comparably.com/companies/ikea-com/mission>, accesat în 10.06.2021.
- Moștenirea noastră. (n.d.). IKEA. <https://www.ikea.com/ro/ro/this-is-ikea/about-us/mostenirea-noastra-pubad29a981>, accesat în 8.06.2021.
- Our Swedish origins. (n.d.). IKEA. https://www.ikea.com/ms/en_JO/about_ikea/the_ikea_way/swedish_heritage/index.html, accesat în 9.06.2021.
- Points of parity / Points of difference. (2014, noiembrie 25). MUJIKEA. <https://mujikea.wordpress.com/2014/11/25/points-of-parity-points-of-difference/>, accesat în 15.06.2021.
- Studiu de caz analiza concurenților Ikea – analiza mediului extern competițional. (n.d.). Qdidactic. <https://www.qdidactic.com/bani-cariera/afaceri/comert/studiu-de-caz-analiza-concurentilor-ikea-analiza-med378.php>, accesat în 10.06.2021.
- Servicii IKEA. (n.d.). IKEA. <https://www.ikea.com/ro/ro/customer-service/services/>, accesat în 8.06.2021.
- SWOT Analysis of IKEA. (n.d.). Management study guide. <https://www.managementstudyguide.com/swot-analysis-of-ikea.htm>, accesat în 10.06.2021.
- Target Audience Insights. (n.d.). IKEA social media marketing plan. <https://ikeasocialmediamarketingplan.wordpress.com/target-audience/>, accesat în 10.06.2021.

- Viziunea și Ideea de afaceri. (n.d.). IKEA. <https://www.ikea.com/ro/ro/this-is-ikea/about-us/viziunea-si-ideea-de-afaceri-pub9cd02291>, accesat în 9.06.2021.
- Ivorschi, R. (2012). *Analiza SWOT – instrument managerial pentru eficientizarea activității*. Romanian Statistical Review, 5, 58-59. Retrived from https://www.revistadestatistica.ro/wp-content/uploads/2014/02/RRS_5_2012_A6_ro.pdf.
- Ziyad-Alzghool, M. (2020). *An evaluation of IKEA's global position and marketing standing*. Retrived from https://www.researchgate.net/publication/346059671_An_evaluation_of_IKEA's_global_position_and_marketing_standing/link/5fb94628458515b7975d11a8/download.
- Chritton, S. M.Ed. (2014). *Personal Branding for Dummies*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Mark, M., & Pearson, C. (2001). *The hero and the outlaw: Building extraordinary brands through the power of archetypes*, New York: McGraw-Hill.
- Olins, W., W. (2004). *Noul ghid de identitate: cum se creează și se susține schimbarea prin managementul identității*. trad. Liuțe Ș., București: comunicare.ro.
- Stone, G. J. (2019). *Branding with powerful stories: the villains, victims, and heroes model*. Santa Barbara, California: Praeger.
- Wheeler, A. (2009). *Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

DACIA

Sebastian DUMITRAȘCU



Mă numesc Dumitrașcu Sebastian și sunt al Facultății de Sociologie și Comunicare, specializarea Media digitală. Nu sunt multe lucruri de spus despre mine, și nici nu îmi place să vorbesc foarte mult de propria persoană. Sunt doar un om simplu care are simțul umorului și care încearcă să-și facă treaba cât mai bine, atât pentru a-mi asigura un viitor cât mai bun cât și pentru a mă ajuta cu stima de sine.

Istoric

Istoricul este o componentă foarte importantă din cadrul fiecărui companii, probabil cea mai importantă componentă când vine vorba de analiza brandului. Chiar dacă există oameni care nu acordă prea multă importanță acestei părți, istoricul ne ajută să înțelegem mai bine brand-ul, de unde a început, prin ce a trecut (sacrificii făcute, momente de glorie sau de eșec) și care este starea lui actuală, fie că încă există pe piață, fie că și-a încetat activitatea.

Dacia este un brand care nu se abate de la această descriere. Până la urmă, fiecare brand are o istorie, mai mult sau puțin cunoscută de către public.

Totul începe în 1966, când a fost construită Uzina de Autoturisme Pitești, această fabrică fiind realizată mai repede decât era anticipat, și anume, a fost construită într-un an și jumătate.

Motivul pentru care construcția uzinei a durat atât de puțin a fost Renault, producător de mașini francez, care de asemenea, dorea asamblarea unui model Renault sub denumirea Dacia (Redac, n.d.).

Se spune că omul sfințește locul, așadar trebuie să știm ce a fost sau ce a existat înainte de uzina în cauză. Ce nu se știe despre locul unde a fost construită Uzina de Autoturisme Pitești este că înainte de 1966 acea zonă se numea Colibași, iar în timpul celui de-al doilea Război Mondial a existat în acea zonă o fabrică IAR, construită la ordinele mareșalului Ion Antonescu între, se presupune, 1942 și 1945 (chiar dacă arestarea mareșalului a avut loc pe 23 august 1944, fabrica de IAR-uri a fost finalizată în 1945), unde erau planificată construcția a 600 de motoare de avion per lună. Din păcate, viața acestei fabrici nu a fost una de durată, deoarece după război, facilitatea a fost preluată de Căile Ferate Române, care mai departe a oferit terenul pentru construirea Uzinei de Autoturisme Dacia (Sorge & Genchi, 2015, p. 142).

A urmat un procedeu de acordare a licenței franțuzești din partea Renault către statul român. Practic, fără o licență (care are rolul de autorizație sau de acord), uzina nu avea dreptul sub nicio circumstanță să construiască modele Dacia bazate pe șasiul sau orice componentă de la Renault. Acest proces pentru acordarea licenței s-a încheiat abia în anul 1968, când statul român, în colaborare cu Renault a început să construiască primul model de Dacia, cunoscut sub numele de Dacia 1100, care, în realitate era produs sub licența Renault 8, o mașină destul de des întâlnită de străzile Franței la acea vreme (Redac, n.d.).

Producerea în masă a primului autoturism de oraș românesc a reprezentat un eveniment de o importanță foarte mare în Republica Socialistă România, ziua de 20 august 1968 fiind recunoscută drept începutul producției Daciei 1100. Dacia 1100 a fost foarte bine primită de români, din moment ce la acea vreme existau circa 3000 de mașini, fapt care a sporit apetitul românilor pentru acest mijloc de transport (Meșter, 2008). Prețul acestui model a fost de 55.000 de lei vechi, adică prețul unui apartament cu două camere sau 3-4 ani de muncă (TVR, 2018).

Dacia 1100 a fost produsă între 1968 și 1971, având și un model special, și anume Dacia 1100S, destinată curselor sau membrilor de partid (Meșter, 2008). Din moment ce am menționat modelul S, trebuie să nu uităm că la acea vreme, România încă era un stat comunist, așadar, nu rare erau ocaziile răsplătirii celor mai importanți oameni ai Statului, cum ar fi Secretarul General al Partidului Comunist Român, Nicolae Ceaușescu (titlul de președinte al Republicii Socialiste România a început să existe abia din 1974), cu o variantă specială de Dacia 1100 din partea Uzinei. Despre unicitatea Daciei 1100 a lui Ceaușescu, se spune că în 3 august, cu 17 zile înainte de lansarea oficială, Nicolae Ceaușescu primea cadou un exemplar dedicat, cu plachetă din platină dedicată și montată pe motorul aflat în spatele mașinii. Acea mașina a supraviețuit timpului, actualmente fiind în posesia Automobil Club Român (ACR). Constantin Stroe, vicepreședintele Dacia, susținea într-un interviu acordat publicației Cotidianul că exemplarul care a ajuns în mâinile fostului șef de stat a fost cel cu numărul 75. „Riscam prea mult dăruindu-i prima mașină. Nu știam cum va funcționa”, susține oficialul Dacia (Meșter, 2008)

Un an mai târziu, a intrat în producție celebrul model Dacia 1300, arhicunoscut publicului românesc, succesor al modelului 1100, care avea la bază licența automobilului franțuzesc Renault 12, foarte apreciat și recunoscut în toată lumea, din cauza faptului că era economic și destul de modern pentru standardele vremii. Trebuie să specificăm că tot în această perioadă începe politica de export în masă a tuturor produselor de succes, printre care și Dacia 1300 cu variațiile ei, pe care le voi menționa în continuare.

Se spune că la data de la 21 iulie 1969, secțiile comitetului central al Partidului Comunist Român s-au coordonat astfel încât chiar în ziua aselenizării navei spațiale americane Apollo 11 să fie produs autoturismul cu numărul 10.000, iar prețul unei Dacii 1300 ajungea la 70.000 de lei vechi (TVR, 2018). Totodată cu Dacia 1300 au început să apară și așa-zisele listele de așteptare, deoarece existau mai mulți doritori decât mașini produse, iar perioadele de așteptare puteau să dureze și până la 10 ani din varii motive, cum ar fi

capacitatea redusă de a produce o mașină sau fenomenul social al pilelor și al relațiilor, care a luat amploare în societatea românească din perioada comunistă.

Anul 1970 este unul semnificativ pentru modelul 1300, căruia i se atribuie 3 variante: Standard, Lux și Lux Super 1301, ultima dintre ele fiind deținută numai de către membrii importanți de partid sau membrii ai Securității (Dacia Noastră, 2017). Dintre cele 3 variante menționate mai devreme, modelul 1301 iese cel mai tare în evidență, atât din cauza aspectului dat de culoarea neagră, specifică acelei variante, dar și din cauza dotărilor la care deținătorii altor autoturisme Dacia puteau numai să viseze, cum ar fi frigider Fram în portbagaj, instalație radio din fabrică sau chiar oglinzi retrovizoare exterioare (Ionescu, 2018).

Aproape de mijlocul anilor '70, Dacia produce modelele 1300 Break (1973) și 1302 (1975). Modelul Break este unul special pentru analiza istoriei Dacia, dat fiind faptul că este prima mașină de tip station wagon sau combi produsă în România. Caroseria de tip combi este specială prin faptul că zona din spatele mașinii este extinsă, permițând posesorilor să transporte mai multe mărfuri și persoane simultan față de caroseria de tip sedan, cum era la modelele 1100 și 1300.

Din păcate, publicul român nu a văzut aceste utilități drept necesare, acest model fiind mai degrabă utilizat de persoanele care locuiau în mediul rural sau care aveau familii cu membri numeroși.

La fel ca modelul Break, modelul 1302 a fost, la rândul său un pionier în industria producătoare de automobile românească. Mai exact, Dacia 1302 este considerată prima camionetă produsă în România. Modelul apare în 1975, dezvoltat pe platforma tehnică de la Dacia 1300 și a fost concepută pentru clasa muncitoare, dar și pentru a răspunde nevoii de autoutilare, apărută odată cu extinderea rețelilor de transport din România anilor '60, respectiv '70.

Chiar dacă a fost proiectată ca o camionetă, dat fiind faptul că putea să transporte până în 500 de kilograme, Dacia 1302 a fost folosită și în alte scopuri, pe lângă cel utilitar, cum ar fi ca taxi. Cu apariția modelului 1302 se naște și o identitate ludică a mașinii, o

poreclă haioasă din cauza formei sale care se aseamănă cu un papuc, care a făcut ca Dacia camionetă să rămână întipărită în mentalul colectiv românesc drept Dacia Papuc (Munteanu, 2019)

Ba chiar mai mult, cu modelul Dacia 1302 se produce una dintre primele încercări de trecere la o producție 100% românească, dovadă fiind aspectul general al mașinii, care era, de fapt, o modificare minimă adusă Daciei 1300 Break, cu elemente împrumutate de la camioanele Bucegi (cum ar fi stopurile). Tocmai această improvizație de Break a adus probleme precum spațiul înghesuit din interior, volumul mic de aer în cabină, bena (partea din spate unde sunt încărcate materialele) prea scurtă și alte probleme (Munteanu, 2019).

Atât Dacia 1300 Break, cât și 1302 au rămas modele uitate atât în istoria Dacia, cât și în istoria românilor, bucurându-se de un succes foarte mic pe plan local, dar de unul relativ decent pe plan internațional, reușind să fie vândute aproximativ 4.000 de exemplare în America de Sud, mai exact în Columbia și Argentina (Cristian, 2017). Iar ca ele au avut parte de aceeași soartă multe alte modele uitate în comunism, cum ar fi Dacia 18 și D6 Estafette.

Începând cu anul 1978, Dacia încetează contractul de licență Renault 12, care va duce la discuții despre continuarea parteneriatului cu Renault pentru realizarea de autoturisme după modelele Renault 18, respectiv Renault 20 (TVR, 2018), dintre care doar Renault 20 va deveni o realitate, dar abia în anii '80. Adaptarea modelelor de Renault 18 și 20 ar fi însemnat o creștere a calității autoturismelor românești, dar în același timp ar fi necesitat licențe ale modelelor respective, lucru care ar fi condus la sacrificii mari pe partea economică din partea uzinei.

Din acest punct, la cererea lui Nicolae Ceaușescu, indignat de costul ridicat al licențelor și al producției, Dacia încetează colaborarea cu Renault și începe să producă mașini care aveau ca obiectiv să fie 100% românești. Această cauză are și un efect, iar efectul este „nașterea” modelului 1310, un model restilizat, o îmbunătățire de la varianta 1300, atât la nivel de confort, cât și la specificații tehnice, cum ar fi viteza maximă, capacitatea cilindrică, cailor putere sau cuplu, însă modelul în cauză avea să-și facă apariția

un an mai târziu, în 1979. Tot în 1979 apare ideea construirii unei adevărate mașini sport românești într-un service din Brașov din partea unor tehnicieni, iar pentru a realiza acest concept, se spune că totul a pornit de la o caroserie de Dacia 1310 grav avariata, căreia i-au fost eliminate portierele din spate și s-a scurtat (atât ca lungime, cât și înălțime) din dimensiunile mașinii pentru o fiabilitate demnă de o mașină de curse (România Explicată, 2013).

Anii '80 au reprezentat un tumult pentru Dacia. Existau concepte din partea designerilor, care veneau cu tot felul de idei de prototipuri pentru viitoarele mașini, majoritatea învârtindu-se în jurul modelului 1310, care pare să fi dominat această decadă. Forumurile de astăzi ale pasionaților Dacia ne pot arăta că în această perioadă Dacia avea pregătite modele unice pentru omul de rând, cum ar fi Dacia 1320, Dacia 1304 (un succesor spiritual al Daciei 1302) sau chiar concepte foarte ciudate, cum ar fi Dacia 1310 Maxi Break, o Dacia 1310 Break alungită, pentru a servi drept ambulanță (Crișan, 2014), care fie nu au fost văzute drept practice, fie nu au putut fi produse în masă datorită politicii radicale a lui Nicolae Ceaușescu de a achita datoriile externe prin exportarea celor mai calitative resurse pe care Republica Socialistă România le avea la acea vreme, inclusiv mașinile Dacia.

Totuși, asta nu înseamnă că modelul cel mai apreciat de la acea vreme, 1310, nu a suferit schimbări. Între anii 1984 și 1986 are loc producția celei de-a doua generații de Dacia 1310, care avea să ofere în mare schimbări vizuale asupra mașinii (cum ar fi un spoiler de plastic sau adăugarea unui strat gros de plastic asupra grilei), iar pe partea tehnică avea să adauge opțională cutie cu 5 viteze, această generație de 1310 rezistând până în 1991.

Cât despre Dacia 1320 menționată anterior, se spune că producția ei a început concomitent cu cea de-a doua generație de Dacia 1310 și chiar a avut la bază acest model, reușind să apară pe piață în 1987, respectiv 1988. Ideea din spatele lui 1320 era nemaîntâlnită printre modelele Dacia de dinainte, și anume, să aibă o caroserie de tip hatchback, conform modei anilor '80. Au existat puține exemplare de 1320, aproximativ 2567 de exemplare, fără să fi

fost exportat vreodată deoarece au fost considerate un model nereușit ca estetică de către proiectanții de la Pitești, care au decis să trimită toate modelele de 1320 la București, unde soarta lor a fost să devină taxiuri pentru a le fi testată rezistența (Popescu, 2019).

Însă, nu a fost totul gri pentru Dacia. Anii `80 au reprezentat și o perioadă în care Dacia și-a făcut un renume în domeniul curselor de raliu cu modele precum Dacia 1310 Sport și 1410 Sport, reușind să câștige locul 3 la Raliul de la Acropolis din 1985, al doilea ca duritate după Dakar la acea vreme, iar în 1986, o Dacia 1410 Sport reușește să aducă primul loc la clasă și locul 2 la general în Turul Europei (TVR, 2018). De asemenea, anii `80 au reprezentat perioada în care Dacia a realizat cele mai multe exporturi de autoturisme, ajungând pe piețele din Africa, America de Sud, Asia și chiar și în America de Nord.

Un alt model văzut drept de succes pentru Dacia a fost modelul 2000, produsă în 1982, o limuzină Renault 20, pe care o puteau conduce doar capii Securității, Miliției sau elitei PCR, în special Nicolae Ceaușescu, despre care se spune că nu avea permis. O astfel de mașină era, într-adevăr, din altă lume pentru o țară socialistă precum România anilor `80, din moment ce avea cutie automată, aer condiționat, servodirecție, totul electric, geamuri și chiar pilot automat, caracteristici pe care tehnologia românească de la acea vreme nu avea cum să le atingă (Ionescu, 2016). Problema era că pe termen lung, nu mai era practică, deoarece piesele se găseau greu, și nu se puteau fabrica în România, așadar a fost nevoită o revenire la clasicul model 1301 pentru elite.

Anii `80 se încheie pentru Dacia cu o situație extrem de tensionantă datorată atât crizei economice din țară, cât și reglementărilor aspre care aveau în vedere automobilele (benzina raționalizată în toată țara, mai puțin în București și sistemul de circulație a mașinilor personale în care o duminică circulă mașinile cu soț, iar în cealaltă cele fără soț). Inginerii Dacia sunt nevoiți să vină cu un autoturism accesibil, economic și conceput pentru tineret, iar soluția în acest caz a fost să vină cu o mașină de dimensiuni reduse, care să aibă un motor nu foarte puternic. Așa se naște modelul Dacia 500, cunoscut și sub numele de Lăstun, în 1988, la

Timișoara. Lăstun este primul model oficial de Dacia care nu este produs în apropierea Piteștiului. Acest lucru se datorează faptului că sarcina a fost pusă în seama celor de la Autoturisme Timișoara, care înainte să construiască mașini se numea Tehnometal, unde se fabricau plasă de sârmă și cuști metalice de iepuri, iar ca răspuns la sarcina și presiunea supusă, ce depășea cu mult nivelul de pregătire al celor de la Tehnometal, inginerii au sabotat proiectul Lăstun (Ionescu, 2020). Din păcate, pentru istoria automobilelor românești, Lăstun este considerat cel mai mare eșec Dacia datorită performanțelor slabe, a calității slabe și a prețului ridicat de 47.000 de lei vechi, în comparație cu un Trabant, mașină adeseori comparată cu Lăstun și care a servit inspirație pentru Dacia 500 și care la vremea aceea costa 35-37.000 de lei vechi (sursa: Alin-Alexandru Ionescu, cunoscut drept „Mașinistul” în videoclipul Istoria mașinilor românești de pe canalul lui Zaiafet). Tot în cadrul acelui videoclip, Mașinistul ne povestește despre sabotarea Lăstunului, spunând că teama inginerilor era să nu fie pedepsiți pentru dezinteres sau sabotaj, deoarece riscau să fie executați la ordinele lui Nicolae Ceaușescu. Salvarea lor a fost chiar Revoluția din 1989.

Astfel, prin căderea comunismului în România, putem spune că și Dacia a avut parte de propria cădere a comunismului, intrând, în același timp cu poporul român într-o eră democrată. Nici în anii '90 Dacia nu scapă de greutățile pe care industria automobilelor le-a avut, în special într-un sistem în care s-au trezit peste noapte și unde au fost nevoiți să se descurce pe propriile piese și pe propriile proiecte și care nu au fost tocmai cele mai apreciate de poporul român. În plus, anii '90 se învârt foarte tare în jurul ultimelor generații de Dacia 1310, datorită simplității liniei de asamblare, dar și a lipsei de resurse pentru revoluționarea brandului. Așadar, povestea Daciei în această perioadă începe prin aducerea pe piață în 1990 a unui model bazat pe Dacia 1320, și anume Dacia 1325 Liberta, al cărui nume provine de la cuvântul libertate, obținut după încheierea Revoluției. Din păcate, producția încetează în 1996, fiind produse doar 7.800 de exemplare (Automobile Românești, 2009). Se presupune că eșecul Liberta a fost cauzat din același motiv pentru

care 1320 a eșuat, și anume estetica neplăcută a mașinii, dar și dificultățile tehnice.

Urmează introducerea celei de-a treia de Dacia 1310 în 1991, care a suferit mici modificări estetice, nefiind adăugat ceva inovator pe partea tehnică, iar lipsa de inovare va face ca această generație să reziste puțin pe piață (până în 1994) și să fie dată uitării. Putem spune că următoarea generație de Dacia 1310 a avut parte de mai mult succes decât predecesoarea ei. Generația a 4-a, introdusă în 1994 a readus pe piață celebrele coduri pentru catalogarea dotărilor sau a motorizării, actualizate nevoilor vremii (L pentru motor de 1.4 și T pentru motor de 1.6). Ba chiar a reușit să producă modele Break și Pick-up (1309), simbolizând reînvierea modelelor abandonate din anii '70-'80. Adevărul este că generația a 4-a a început să prospere abia pe la final, când a fost ajutată de către motoarele de pe un alt model cunoscut al anilor '90, Dacia Nova.

Dacia Nova este cunoscută în cultura mașiniștilor români drept prima mașină construită în totalitate de către inginerii de la Uzina Dacia de după Revoluție și este prima mașină cu caroserie de tip hatchback care nu a fost retrasă de pe piață datorită aspectului, ba chiar a reușit să se mențină decent pe piața românească de autoturisme din anii '90, dar din cauze sociale și tehnice, acest model nu a avut parte de o viață îndelungată și a fost retras de pe piață în 2000, la doar 5 ani de la debut.

Anii '90 pentru Dacia se încheie cu ultima generație de 1310, cunoscută sub numele de Berlina sau „Zâmbetul lui Iliescu”, ieftin de produs și întreținut, lucruri ce i-au garantat un succes incredibil în vânzări, lăsând o amprentă puternică în cultura auto românească, însă nici măcar succesul acestei berline nu putea compensa pierderile suferite de Dacia în acest deceniu, astfel că Dacia a început să caute surse de finanțare, iar una dintre ele a fost Hyundai, deoarece era un competitor direct al lui Daewoo, care era încă nou în țară, începând astfel lucrările la un model Dacia bazat pe Hyundai Accent (Big Car, 2020). Lucrările la Modelul D33 și orice formă de colaborare cu Hyundai au fost în cele din urmă oprite în 1999, când are loc privatizarea societății Dacia și alipirea acestui brand la Grupul

Renault. Primul rezultat al acestei colaborări este Dacia SuperNova, o variantă îmbunătățită de Dacia Nova, care avea un motor franțuzesc și mai multe îmbunătățiri față de modelul precedent, care au dus la vânzări mult mai mari decât Nova în 2000 (Ionescu, 2017).

Anii 2000 au reprezentat pentru Dacia o perioadă extrem de prosperă, introducându-se modele de mare succes precum Solenza, Logan, Sandero și Duster, ultimele 3 modele menționate aducând un capital foarte mare, dar și o reputație a brandului de mașini simple, accesibile și ușor de reparat.

Prezentul ne arată că Dacia a reușit să ajungă destul de departe pe piață prin modelele Logan și Duster, reușind să-și construiască propria fabrică de automobile în Maroc (Dacia, n.d.). De asemenea, putem spune că Dacia dorește să-și extindă orizonturile și să investească în mașini electrice, exemplul cel mai potrivit fiind modelul Dacia Spring, care să respecte atât moda, cât și tendințele limitării poluării din partea autoturismelor, conducându-ne spre un viitor în totalitate dominat de mașini electrice.

Context

Contextul, la fel ca istoricul, ne ajută să înțelegem mai bine de unde a pornit ideea unui brand. În cazul Dacia, contextul apariției brandului l-a reprezentat dorința lui Nicolae Ceaușescu ca România să aibă propria industrie auto, lucru care nu era neobișnuit pentru țările aflate în comunism, deoarece autoritățile sovietice permiteau construcția de automobile, atâta timp cât acestea nu depășeau calitatea producțiilor rusești.

Inginerii români nu aveau însă cunoștințele necesare să fabrice o mașină de oraș de la 0, dar asta nu înseamnă că nu aveau cunoștințe deloc în construcția de automobile, dat fiind faptul că în România se fabricau camioane încă din 1921, tractoare din 1925, dube și autobuze încă din 1951, iar IMS (care a devenit ARO în 1969) a început construcția de vehicule off-road din 1957 (Big Car, 2020). Tocmai această lipsă de cunoștință în acest domeniu a inginerilor

români a dus la nevoia existenței unui partener, apelându-se sistemul CKD (Complete Knock-Down), care însemna ca părțile unui automobil să fie livrate dintr-o țară și asamblate la destinație (Time Matters, n.d.) Avantajele unui astfel de sistem sunt că evită taxele foarte mari de import, din moment ce produsul nu este unul finisat și faptul că poate reprezenta un punct de început pentru industria locală de autoturisme dintr-o țară aflată în curs de dezvoltare, cum a fost România în perioada comunistă.

Specificul pieței comuniste în ceea ce privea industria auto erau modelele cât mai simple și cât mai economice cu putință. În toate țările comuniste a existat nevoia unei industrii producătoare de autoturisme la nivel național, care să servească atât omului de rând, cât și altor întrebuințări din cadrul Statului, toate acestea cu costuri cât mai reduse, care, în mod evident, însemna mașini cât mai simple.

În cazul României, alegerea colaborării cu Renault nu a fost una întâmplătoare, deoarece Renault este o companie deținută de statul francez, iar toți conducătorii țărilor comuniste aveau ceva împotriva companiilor private (Oprîș, 2018). De asemenea, România se afla în căutarea unui model a cărui motor să fie economic și să se aibă capacitatea cilindrică între 1.0 și 1.3, iar Renault cu modelul 12 îndeplinea cu succes acest criteriu.

Practica aceasta nu era neobișnuită în cadrul pieței comuniste, din moment ce și Uniunea Sovietică a făcut același lucru când și-a început producția de Lada 2101, bazată pe modelul Fiat 124, dar adaptat condițiilor grele ale Rusiei (Setarko, 2021).

Elemente de identitate

Identitatea este un element ce nu poate să lipsească niciunul brand, pentru că un brand fără o identitate este ca o persoană fără față. Pentru a înțelege mai bine termenul de identitate, ne trebuie o definiție:

Identitatea de brand este tangibilă și necesită toate simțurile. Poți să o vezi, să o atingi, să o ții, să o auzi, să o vezi mișcându-se. Identitatea de brand alimentează recunoașterea, amplifică diferențierea

și face accesibile ideile și mijloacele mărețe. Identitatea de brand preia elemente disparate și le unește într-un sistem întreg (Wheeler, 2009, p.4, trad. n.s.)

Cu alte cuvinte, identitatea de brand reprezintă un amalgam de informații, în principal grafice, care alcătuiesc imaginea brandului în cauză. Elementele pe care propun să le analizez sunt logo-ul, simbolurile, culorile și numele mărcii.

Logo-ul Dacia este un element de identitate vizuală care ne poate transmite la fel de mult precum un element de tip text, deoarece „numele organizației este la fel de important ca imaginea care o reprezintă” (Budelmann, 2010, p. 7). În cazul nostru, Dacia există de aproape 60 de ani, iar logo-ul ei a avut parte de o evoluție semnificativă, astfel că primele versiuni de logo-uri, până în 1990, aveau în capul logotipului scris UAP (Uzina de Automobile Pitești), urmate de șoimul, un simbol al înălțării în cultura românească, care se afla peste un vârf de munte, cel mai probabil fiind o referință asupra munților Carpați, dată fiind zona Piteștiului în geografia României. Acest logo era un simbol pentru mândria națională promovată de politica lui Nicolae Ceaușescu, dar și mândria pe care o emana Dacia la acea vreme, fiind prima mașină românească pentru omul de rând, adică pentru popor.

După Revoluție, Dacia și-a schimbat emblema, rămânând forma de scut (care este un simbol pentru rezistență și duritate), dar eliminând vulturul, arătând detașarea față de idealurile naționaliste din perioada comunistă. La început, logo-ul era negru, având scrisul Dacia alb, acest lucru ilustrând perioada grea și întunecată pe care Dacia a suportat-o în anii '80-'90. Pe urmă, în 2000, Dacia își schimbă iar logo-ul, de data asta cauza fiind achiziția Dacia de către Grupul Renault, de unde forma de scut a rămas identică, schimbându-se culoarea, de la negru la albastru, ilustrând vremurile bune și prosperitatea pe care brandul o vor avea sub tutela Renault.

În 2003, odată cu apariția modelului Solenza, Dacia a decis să-și schimbe încă o dată logo-ul, pentru a se potrivi cu noua direcție pe care Dacia avea să o ia, și anume, simplitate și modernitate.

Ultimul logo, apărut în 2010 întărește definitiv ideea simplității și modernității pe care modelele Dacia o aveau. Ba chiar mai mult, în perioada în care apăruse acest logo, multă lume considera, într-o manieră hazlie, că seamănă cu un deschizător de capace.

Un alt element de identitate, pe lângă logo, culori și simboluri este însuși numele companiei. Numele de Dacia nu este unul banal, întrucât numele face trimitere la regatul cu același nume, din antichitate, fiind adaptat în societatea modernă ca un succesor spiritual, emanând sentimente de măreție și curaj, astfel că „numele care sugerează ceva peste înțelesul lor literal creează printre cele mai evocatoare identități” (Budelmann, 2010, p. 50).

Analiza competiției

Competiția reprezintă o formă de conflict prin intermediul unei concurențe între două sau mai multe entități care oferă aceleași produse și servicii sau care oferă produse și servicii asemănătoare între ele, competiție care se sfârșește atunci când una dintre entități renunță sau dispare (Sachetti, 2018, pp. 65-66).

În cazul Dacia, putem vorbi de două perioade ale competiției, cea comunistă și cea democratică.

În perioada comunistă, Dacia îi avea drept competitori pe ARO, Olcit și Trabant. Spre deosebire de Dacia, ARO avea mai multă experiență în domeniul automobilelor, această calitate fiind asigurată de IMS-urile produse în anii '50, respectiv anii '60, care erau, de fapt, variante modificate ale vehiculului de teren sovietic GAZ-69. Aduc în vorbă IMS (Institutul Metalurgic de Stat), deoarece IMS a devenit ARO în 1969 (Zaiafet, 2021). În plus, experiența le-a oferit celor de la ARO ocazia să producă autovehicule de calitate, care ulterior să ajungă la export. Din păcate, ARO a avut și slăbiciunile sale, cum ar fi faptul că era o mașină scumpă și rară, pe care numai cei înstăriți sau elitele PCR și ale Securității și le permiteau.

Olcit, un alt competitor în piața comunistă, față de Dacia, era mai ieftin de cumpărat și a avut o motorizare de tip Boxer, superioară celor de pe Dacia, care oferea o performanță mai mare,

dar și o greutate mai mare, fapt ce creștea centrul de greutate al mașinii, împiedicând-o să se răstoarne. Tot motoarele Boxer de pe Olcit au reprezentat un factor în declinul mărcii, deoarece necesitau ulei de calitate ca să nu se strice (care era foarte greu de găsit în România anilor '80), poluau mai mult și pe termen lung, nu erau la fel de eficiente precum cele de pe Dacia. Un alt lucru care a reprezentat declinul Olcit a fost politica pieselor 100% făcute în România, care adeseori erau de foarte slabă calitate și chiar puteau pune viața posesorilor în pericol în timpul deplasării.

După revoluție, piața auto din România a devenit mai liberă, permițând altor giganți de autovehicule să vină în țară și să investească în fabrici, cum ar fi Daewoo sau Ford.

În anii '90, Dacia se afla într-o perioadă foarte dificilă, deoarece multă lume atribuia eticheta de „cazan” mașinilor Dacia, dat fiind faptul că odată cu venirea lui Daewoo și Ford în țară, populația a început să-și dorească și să strângă mai mulți bani ca să-i investească pe o mașină străină, care avea încă din fabrică opțiuni pe care Dacia nu le avea sau le avea, dar la modelele de „lux”, cum ar fi geamuri și oglinzi electrice, radio, abs, airbag ș.a.m.d. (Ionescu, 2020) Așadar, era foarte greu pentru Dacia să concureze cu asemenea competitori, în condițiile în care majoritatea pieselor de calitate nu se găseau în țară, iar economia era una șubredă la acea perioadă, ceea ce a servit atât punct slab, cât și forte pentru Dacia. Slab pentru că nu aveau resursele financiare necesare pentru piese din străinătate și să fabrice autoturisme de o calitate ridicată, iar forte pentru că nu multă lume își permitea un Daewoo Cielo sau un Ford, așadar, cei care aveau nevoie neapărată de o mașină trebuiau să se rezume la Dacia.

În anii 2000, după achiziționarea Dacia de către Renault, numărul de competitori a început să crească, apărând pe scena românească branduri precum Volkswagen, Skoda, Opel, Toyota, Honda, Peugeot, Citroen și alte mărci de mașini. Toate aceste mărci aveau de oferit condiții mai bune și erau mai bine dotate decât Dacia, însă tot erau prea scumpe pentru omul de rând, așadar, Dacia a profitat de acest as din mâneca și, începând cu Dacia Logan în 2004 până la ora actuală, s-a concentrat să facă mașini cât mai accesibile, care să te ducă din punctul A în B fără probleme.

În prezent, Dacia a început să fie prezentă și pe piața autoturismelor electrice, avându-i drept competitori pe BMW, Audi, și cel mai mare nume de pe această piață, Tesla. Acest lucru se datorează primului model de Dacia electrică, Dacia Spring.

Chiar dacă Tesla este mult mai valoroasă pe plan internațional și are mai multe dotări și beneficii de oferit, Dacia se bazează pe faptul că Spring este o mașină accesibilă pentru cei ce doresc să-și achiziționeze un vehicul electric sau pentru cei cărora le pasă de mediul înconjurător.

Analiza SWOT

Una dintre cele mai comune practici când ne pornim o afacere este să verificăm punctele forte și slăbiciunile prin intermediul unei analize SWOT, care urmărește să verifice punctele tari, slăbiciunile, oportunitățile și amenințările (Chritton, 2014, p. 100).

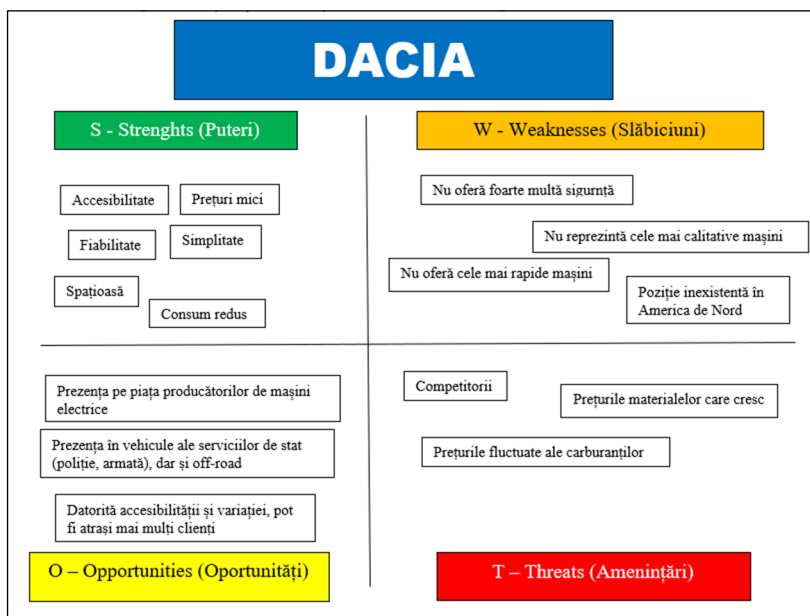


Figura 1. Analiza SWOT Dacia

Publicul țintă

Publicul țintă reprezintă un grup de indivizi care pot deveni clienți ai afacerii. Identificarea publicului poate ajuta la conceperea de strategii de marketing și la definirea celor mai loiali clienți, iar pentru a identifica publicul-țintă, trebuie ținut cont de factori precum vârsta, sexul, locația, educația ș.a.m.d. (Lake, 2019)

În cazul Dacia, publicul-țintă îl reprezintă, în mod evident, persoanele care au cel puțin 18 ani, deoarece aceasta este vârsta legală pentru a deține un permis auto, dar și o mașină. Tot în această categorie, putem include persoane care au cunoștințe minime spre avansate în privința funcționării și reparării unui autoturism.

Sexul masculin este cel mai specific publicului Dacia, chiar dacă marca în sine produce mașini ce pot fi conduse și apreciate atât de femei, cât și de bărbați.

Educația nu este un factor tocmai relevant în analiza publicului-țintă, din moment ce atât oameni care au doar studiile liceale finalizate, cât și studiile superioare pot fi văzuți drept clienți ai acestei mărci.

Un alt factor important în identificarea publicului-țintă este venitul. Din moment ce Dacia este o marcă de mașini accesibilă și ușor de întreținut, putem spune cu siguranță că cei mai buni clienți ai Dacia vor fi cei care au venituri mici sau chiar medii.

Profesia este, de asemenea, importantă. Nu orice om politic sau bugetar cu un salariu mare va fi client Dacia, însă oamenii a căror locuri de muncă se încadrează în clasa muncitoare medie sau de jos vor fi cel mai probabil interesați să achiziționeze un model Dacia, devenind astfel clienți ai mărcii.

Un om care are o familie și se află într-una dintre categoriile demografice explicate mai sus poate fi, de asemenea, un client Dacia, deoarece modelele în 4 uși sau chiar mini-dubele (cum ar fi modelul Lodgy) reprezintă soluția salvatoare pentru deplasări sau alte activități ce implică un autovehicul și familia, dat fiind faptul că

Dacia produce mașini pentru indivizi cu buget mic, oferind o calitate asemănătoare cu competiția.

Să nu uităm de faptul că Dacia este un brand istoric, așadar, orice cetățean român care a prins vremurile de dinainte de 1989 va reține cu nostalgie vremurile modelelor de dinainte de căderea comunismului, fapt care îl poate motiva să devină un client Dacia.

În concluzie, putem spune că publicul-țintă Dacia este alcătuit din indivizi peste 18 ani, cu puține sau multe cunoștințe despre mentenanța mașinilor, majoritatea bărbați, posibil nostalgici ai vremurilor și a mașinilor de dinainte de Revoluție sau chiar naționaliști, a căror situație financiară este una decentă sau slabă, a căror profesie poate să difere, care pot fi sau nu căsătoriți și care pot avea sau nu o familie.

Poziționare: puncte de asemănare, punctele de diferență și hărți perceptuale

Poziționarea unei mărci este încă un aspect foarte important de luat în calcul când ne aflăm la început de drum în procesul de branding, iar pentru poziționare avem nevoie de o strategie bine gândită și definită. „Strategia de poziționare a unui brand poate fi rezumată printr-o declarație de poziționare formală ce include patru elemente: o țintă, un cadru de referință, un punct de diferență și un motiv de crezut” (Tybout, 2019, p. 4, trad. n.s.)

Declarația de poziționare este, mai degrabă un element intern, al cărui rol este de a aranja toate părerile, viziunile și experiențele clienților legate de brand, care pot ajuta în identificarea unor puncte de asemănare, de diferență și în realizarea unor hărți perceptuale.

Punctele de asemănare și de diferențiere sunt două noțiuni cu naturi opuse, în timp ce prima se referă la similarități, iar cea de-a doua se referă la diferențe în comparație cu competitorii de pe o anumită piață (Market Segmentation Study Guide, n.d.)

Competitorii Dacia sunt, în mod evident, celelalte branduri producătoare de mașini în masă, însă cea mai bună piață la care ne

putem raporta este cea europeană, astfel că Dacia trebuie să concureze cu adversari precum Volkswagen, Renault, Peugeot, Citroen, Seat, Opel, Ford, Skoda, Fiat și Volvo. Ce poate Dacia să ofere similar cu aceste mărci sunt, pe lângă autoturisme, dotări interioare digitalizate sau electrice, consum redus, politici de reparare în service-urile din reprezentanțele auto specifice mărcii sau grupului din care fac parte și confort.

Dacia, față de mărcile anterior menționate, se diferențiază prin prețuri mici, modelele Dacia costând mai puțin decât majoritatea mașinilor de oraș de pe piața europeană. Se mai diferențiază și prin raportul calitate-preț, fiind considerată o mașină extrem de fiabilă în ciuda concepției generale care spune că orice este ieftin este automat de slabă calitate (Dacia este considerată a treia mașină ca fiabilitate, după Toyota și Honda) și nu în ultimul rând, piesele Dacia sunt printre cele mai ușor de realizat, procurat și reparat de pe piața europeană (OSV, n.d.)

Astfel, având aceste puncte de diferență și asemănare, putem realiza hărți perceptuale, care să ajute publicul să observe unde se află Dacia în raport cu competitorii de piață.

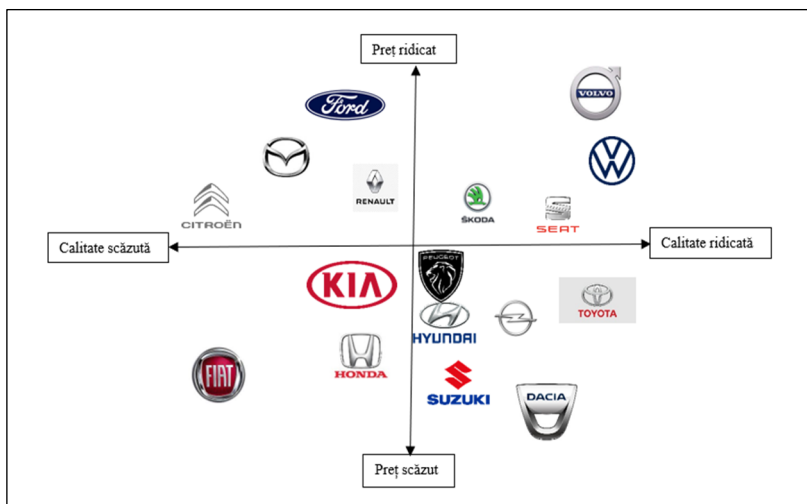


Figura 2. Hartă perceptuală preț-calitate

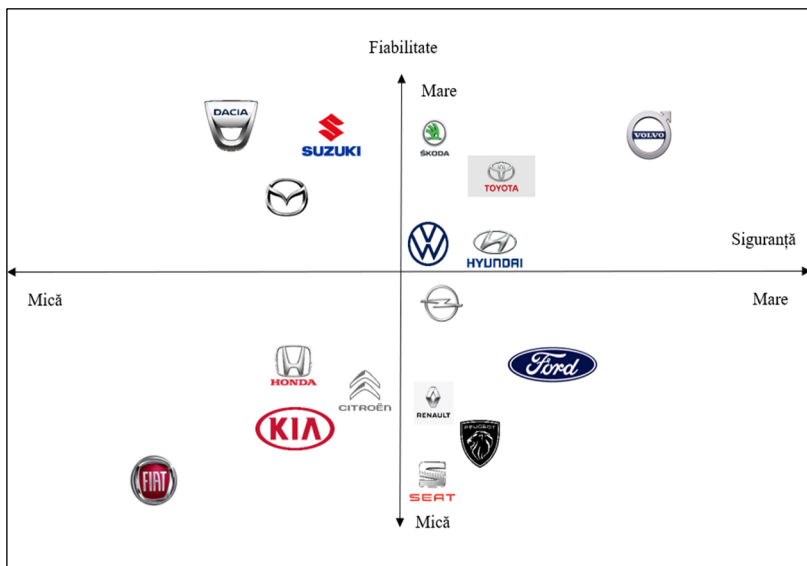


Figura 3. Hartă perceptuală siguranță fiabilitate

Misiune, viziune, valori

Dacia, la fel ca orice alt producător de autoturisme, are ca misiune să vândă cât mai multe vehicule și să respecte toate normele legale pentru producerea și distribuirea de automobile.

Viziunea pe care o are marca Dacia ne este împărtășită chiar pe propriul lor site, o viziune care se bazează în jurul ideii/sloganului „Mai multe lucruri esențiale. Mai puține lucruri inutile”, transmițând că Dacia vrea să se concentreze mai mult pe calitatea, nu pe cantitatea pe care o aduc în mașinile lor.

Valorile Dacia sunt enunțate tot prin intermediul site-ului oficial al mărcii, acestea fiind simplitatea, fiabilitatea și inteligența, considerând aceste valori drept esențiale în producția unei mașini și succesul în vânzarea uneia.

Personalitate brand

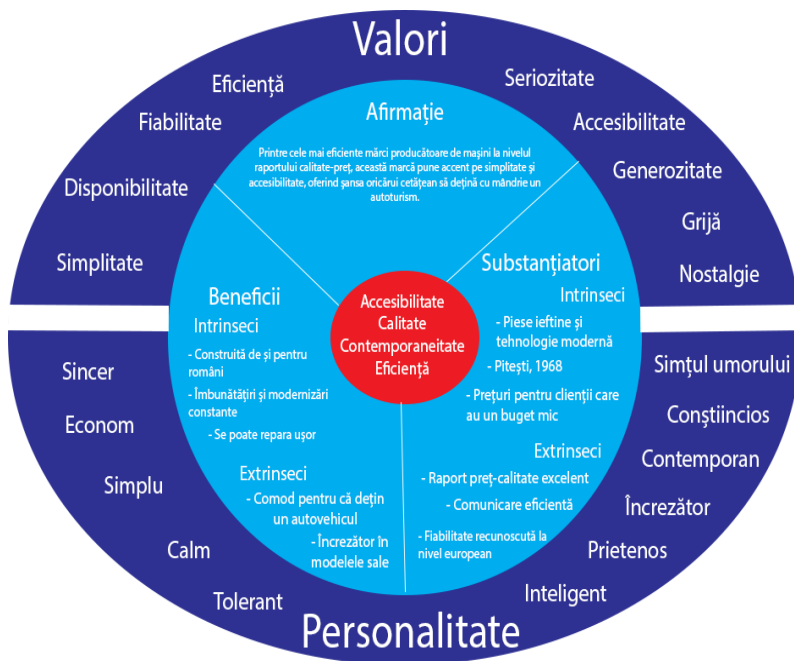
Un brand necesită să aibă și o personalitate, deoarece contribuie la identitatea brandului în sine, dar și pentru că oferă o nuanță umană, oferind o legătură mai strânsă cu publicul. O personalitate de brand, la fel ca cea a oamenilor, poate fi extrem de variată, astfel că unele branduri pun mai mult accent pe o imagine sinceră, altele preferă să fie sofisticate, iar unele preferă să fie mai dure. Toate aceste personalități transmit publicului o idee despre cum sunt produsele și serviciile pe care le oferă un brand sau la ce ar trebui să se aștepte de la un anumit brand.

Ca personalitate de brand, putem cataloga Dacia drept calmă, deoarece nu este un brand care pune accentul pe competiție, ci pe mașinile sale, încercând să facă o treabă cât mai bună în industria auto și să aducă calitate.

Dar, când vorbim de personalitatea de brand, trebuie să luăm în calcul și arhetipurile, care reprezintă „expresii ale modelelor de conținut fundamental psihic pe care îl împărtășim cu toții și de care suntem legați instinctiv” (Heding, 2009, p. 131, trad. n.s.) Cu alte cuvinte, în branding, arhetipurile reprezintă modele care generează imagini simbolice asupra brandului în cauză, bazându-se pe teoriile lui Carl Gustav Jung.

Când vine vorba de Dacia, pentru a stabili arhetipul brandului trebuie să consultăm structura arhetipurilor lui Jung, împărțită în 12 modele, fiecare spunând ce sentiment împărtășește și ce urmărește să realizeze. În urma consultării structurii, putem deduce că Dacia este omul obișnuit, deoarece oferă șansa fiecărui individ să dețină o mașină, oferind un sentiment de apartenență în comunitate, reușind să conecteze oamenii între ei.

Bull's Eye



Key Consumer Insight	Key Consumer Take-out
Autoturismele joacă un rol extrem de important în viața de zi cu zi a omului, iar în ziua de astăzi, un automobil a devenit mai mult o necesitate, decât un lux. O mașină de calitate îți oferă comodate și încredere atât în viața personală, cât și cea profesională, astfel încât îmi oferă cumpărare în propria-mi viață.	În momentul în care mă uit la o mașină, doresc să știu că mă pot baza pe ea, iar în cazul în care se întâmplă ceva, să nu fiu nevoit să dau o avere pentru reparații, iar eu știu că Dacia are să-mi ofere fiabilitate cu un raport calitate-preț spre avantajul meu. Este cea mai bună marcă de mașini din România care-mi poate ușura viața.

Figura 4. Bull's Eye

Descrierea vizuală a mărcii



Figura 5. Brand calling card Dacia

Ce este și ce nu este marca

Dacia este...	însă Dacia nu este...
<ul style="list-style-type: none">- Fiabilă- Prietenoasă- Accesibilă- Inteligentă- Conștientă de capacitățile sale- Sinceră- Modernă- Cu simțul umorului	<ul style="list-style-type: none">- Cea mai sigură- Naivă- Pomană- Vicleană- Arogantă- Neapărat veselă- Ignorantă față de tradiția ei- Cinică

Eu ca Brand manager

Într-un final, dacă ar fi să mă aflu în poziția de brand manager, aş propune dezvoltarea cutiilor automate pentru piața americană, dar și sporirea fondurilor privind cercetarea motoarelor electrice.

De asemenea, un proiect care ar atrage, cu siguranță, un număr mare de clienți: o linie de asamblare a modelelor clasice de Dacia, care să aibă un motor electric. Această sugestie vine din pricina faptului că modelele vechi de Dacia încep să se rărească într-un ritm alarmant, iar mulți tineri își doresc sau și-au dorit cel puțin o dată în viață să conducă un astfel de automobil retro. Bineînțeles, aș încerca să păstrez interioarele cât mai apropiate de cele originale, pentru senzația nostalgică pe care o poate emana un autoturism vechi, chiar dacă clientul, ca individ, nu exista pe vremea aceea.

O altă sugestie pe care aș mai face-o ca brand manager ar fi organizarea de evenimente oficiale de întrunire a pasionaților Dacia, unde principala atracție să fie modelele vechi sau rare (cum sunt Dacia D6 Estafette, Dacia 2000 ș.a.m.d.). Unde câștigătorii vor avea parte de reduceri până în 1000 de euro pentru un model actual Dacia și pentru dotările opționale, în cazul în care doresc să-și achiziționeze un astfel de model.

Bibliografie

- Automobile Românești (2009). Dacia 1325. *Automobile Românești*. http://www.automobileromanesti.ro/Dacia/Dacia_1325/, accesat în 16.06.2021.
- Big Car (2020, 12 noiembrie). *Like a Pheonix: Dacia's Amazing second act* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=ah8ItclUt3o>, accesat în 16.06.2021.
- Budelmann, K., Kim Y. & Curt W. (2018). *Brand Identity Essentials*. Rockport.
- Chritton, S. (2014). *Personal Branding for Dummies*. John Wiley & Sons.
- Cristian, A. (2017, 12 mai). *Istoria Dacia: Cum a dat Ceaușescu cel mai frumos cadou românilor*. Playtech. <https://playtech.ro/2017/istoricul-dacia-de-la-inceputuri-la-unul-dintre-cele-mai-cunoscute-branduri-romanesti/>, accesat în 16.06.2021.
- Crișan, M. (2014, 5 mai). *Dacia Maxi Break*. Romanian Car. <http://romaniancar.com/dacia-maxi-break/>, accesat în 16.06.2021.
- Dacia (n.d.). *Viziunea Dacia*. Dacia. <https://www.dacia.ro/filosofia-dacia.html>, accesat în 16.06.2021.

- Dacia Noastră (2017). *Istoria automobilelor Dacia*. Dacia Noastră. <http://dacianoastra.ro/istoria-automobilelor-dacia/>, accesat în 16.06.2021.
- Heding, T., Knudtzen C. F. & Bjerre, M. (2009). *Brand Management: Research, Theory and Practice*. Routledge.
- Ionescu, A. A. [Mașinistul]. (2016, 1 decembrie). *Dacia 2000 – Tovarășa limuzină prezidențială (Mesaj aniversar de la Mașinistul)* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Q9lPhx0QQFk>, accesat în 17.06.2021.
- Ionescu, A. A. [Mașinistul]. (2017, 28 aprilie). *Dacia Nova – Scufița Roșie* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=Jl1g1QVbORY>, accesat în 17.06.2021.
- Ionescu, A. A. [Mașinistul]. (2018, 3 decembrie). *Dacia 1300 – Purcica, dragostea mea* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=7bjqY8DUDw>, accesat în 17.06.2021.
- Ionescu, A. A. [Mașinistul]. (2020, 1 decembrie). *ARO 244 „Hunter” pentru America | Dacia 500 „Lăstun” | Daewoo Cielo* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=QRLNp8KGssk>, accesat în 17.06.2021.
- Lake, L. (2019, 30 noiembrie). *What is a target audience?. The ballance small business*. <https://www.thebalancesmb.com/what-is-a-target-audience-2295567>, accesat în 17.06.2021.
- Meșter, M (2008, 20 august). *DACIA 40 | Povestea Daciei 1100*. Automarket. <https://www.automarket.ro/stiri/dacia-40-povestea-daciei-1100-14161.html>, accesat în 17.06.2021
- Munteanu, A. (2019, 19 noiembrie). *Mașini uitate: Dacia Papuc*. Jurnal Auto. <https://jurnalauto.wordpress.com/2019/11/12/masini-uitate-dacia-papuc/>, accesat în 17.06.2021.
- Opriș, P. (2018). *Licențe străine pentru produse civile și militare fabricate în România 1946-1989*, Editura Militară.
- OSV (n.d.). *Is Dacia unreliable? An honest assessment of the brand*. OVS. <https://www.osv.ltd.uk/are-dacia-unreliable/>, accesat în 17.06.2021.
- Popescu, M. [Atelierul de Detailing]. (2019, 26 octombrie). *Povestea primului automobil Dacia hatchback. DACIA 1320* [Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=cY6wTh5i_4o, accesat în 17.06.2021.
- Redac (n.d.). *Mașina Dacia – povestea unui brand românesc*. Redac. <https://www.redac.ro/masini-dacia-povestea-unui-brand-romanesc/>, accesat în 17.06.2021.
- România Explicată (2013, 28 octombrie). *Romania Explicata – Istoria Mașinii Dacia – ep.3* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=VIlzUt5nYvQ>, accesat în 17.06.2021.

- Sârgi, H. [Zaiafet] (2021, 12 mai). *Istoria mașinilor românești (cu Mașinistul)* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=w3zLfLDzXIw>, accesat în 17.06.2021.
- Sachetti, P. & Zuppinger, T. (2018). *New Technologies and Branding*. ISTE.
- Setarko (2021, 12 martie). *LADA – History of Soviet/Russian People’s Car* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=JBEGqrmPVOI>, accesat în 16.06.2021.
- Sorge, F & Genchi, G. (2015). *Essays on the History of Mechanical Engineering*, Springer International.
- Time-Matters (n.d.) *What does CKD mean?. Time-Matters*. <https://www.time-matters.com/emergency-logistics-glossary/ckd-completely-knocked-down/>, accesat în 16.06.2021.
- TVR. (2018, 4 mai). *Adevăruri despre trecut: Dacia, luxul epocii de aur (@TVR1)* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=pP39ir34EMc>, accesat în 17.06.2021.
- Tybout, A. M. & Calkins, T. (2019). *Kellog on Branding in a Hyper-Connected World*. John Wiley & Sons.
- Wheeler, A. (2009). *Designing Brand Identity*. John Wiley & Sons.

MERCEDES-BENZ

Bogdan-Ionuț ROTARU



Mă numesc Rotaru Bogdan-Ionuț. Sunt student la Facultatea de Sociologie și Comunicare, specializarea Media digitală din cadrul Universității Transilvania din Brașov. Pasiunea mea principală este fotografia, hobby pe care îl practic de aproape 4 ani, alegând specializarea aceasta din dorința de a-mi aprofunda cunoștințele în acest domeniu. Din perspectivă academică, îmi doresc să combin analiza unor domenii bine stabilite precum branding și marketing dintr-o perspectivă nouă, ce are ca element principal mediul online și Internetul în general.

Introducere

Lumea modernă este dominată de branduri. Astfel, oamenii sunt asaltați în mod continuu de nenumărate reclame și mesaje menite să-i atragă. Se poate considera de asemenea că unele branduri recunoscute la nivel global au ajuns să facă parte din cultura noastră globală, mesajele și ideile pe care le transmit combinându-se cu această parte a societății.

Un brand este definit, pe scurt, drept un „concept de afaceri și marketing care îi ajută pe oameni să identifice o anumită companie, produs sau individ” (Kenton, 2020). Acesta are rolul principal de a deosebi acel produs de competitorii săi, oferind astfel un avantaj semnificativ pe piață. Heding et al. (2009, p. 9) propun o definiție

asemănătoare acesteia, creată în 1960 de către American Marketing Association (AMA). Conform acestei organizații, un brand reprezintă „un nume, termen, semn, simbol sau design sau o combinație a acestora care are ca scop identificarea bunurilor sau serviciilor unui vânzător sau ale unui grup de vânzători și diferențierea lor de cele ale concurenților.” De asemenea, Hedning et al. (2009, p. 3) identifică 7 perspective de abordare a brandurilor, fiecare dintr-un punct de vedere distinct: perspectiva economică, ce analizează brandul ca parte a mixului de marketing tradițional; perspectiva identității, ce evidențiază modul în care brandul este legat de identitatea *corporate*; perspectiva axată pe consumator, ce arată legăturile dintre brand și asocierile făcute de către consumator; abordarea din perspectiva personalității, ce prezintă brandul drept o persoană cu trăsături asemănătoare omului; perspectiva relațională, ce prezintă brandul ca partener viabil într-o relație; perspectiva axată pe comunitate, în care acesta este privit drept un punct pivot în interacțiunile sociale; și nu în ultimul rând perspectiva culturală, în care brandul este privit ca parte componentă a unei matrice culturale generale.

Ultimele decenii au fost marcate de o adevărată explozie de branduri noi apărute, numită de Jan-Benedict Steenkamp (2017) o „explozie cambriană de branduri”. În acest mediu plin de branduri abia apărute și dominat de competitivitate accentuată, mai există și un număr mare de branduri care a apărut în așa-numita „perioadă pre-cambriană” (idem.), care domină piețele mai multor domenii profitabile. Acesta este și cazul brandului Mercedes-Benz, unul din cele mai vechi și renumite companii din industria automobilelor.

Conform rubricii About us din cadrul site-ului oficial al brandului, Mercedes-Benz AG este responsabilă pentru activitatea globală a Mercedes-Benz Cars și Mercedes-Benz Vans, având în total peste 170.000 de angajați în întreaga lume. Ola Källenius este președintele Consiliului de administrație al Mercedes-Benz AG. Compania se ocupă cu dezvoltarea, producția și vânzările de autoturisme și camioane. Portofoliul brandului cuprinde o gamă

foarte largă de produse, dintre care amintim sub-mărcile Mercedes-AMG, Mercedes-Maybach, Mercedes-EQ și G-Class.

Istoric

Brandul Mercedes-Benz este unul din cele mai longevive branduri din industria auto. Întreaga sa istorie este marcată de inovație atât în cadrul designurilor produse, cât și în cadrul construirii identității sale. Povestea brandului a început în 1884, odată cu proiectarea revoluționarului motor cu combustie internă de către Daimler denumit și „ceasul bunicului” (grandfather’s clock) datorită aspectului asemănător cu acest tip de ceas și care producea aproximativ 1 CP (0,8 kW) cu o turație a motorului de 600 de rotații pe minut. Construcția compactă, care economisește greutatea, îl face ideal pentru instalarea pe vehicule. Un astfel de motor este utilizat în Daimler Reitwagen, considerat prima motocicletă din lume cu motor cu combustie internă cu un singur cilindru (David Disiere, 2019). În 1886, Benz a construit prima mașină din lume. După Aggarwal (2020), aceasta era „practic o tricicletă cu motor. Aceasta genera doar 3 cai putere.” Deși puterea motorului pare foarte mică, această „mașină” a fost pentru o perioadă însemnată de timp cea mai rapidă mașină din lume. Succesul acestei invenții a arătat potențialul ascuns pe care această industrie o poate avea în viitor.

Urmează o serie de design-uri de vehicule ce contribuie la solidificarea brandului în mintea consumatorului. Vehicule precum Velocipedul (în 1894) creează contextul ascensiunii Benz ca a doua cea mai mare firmă producătoare de motoare, aflându-se în competiție directă cu Daimler, care la vremea aceea, a propus un design al primului camion produs în istorie (în 1896). Compania va continua producția de camioane în Germania până la izbucnirea Primului Război Mondial.

În 1901, firma Benz construiește primul vehicul din gama Mercedes. Conform informațiilor oferite de pagina oficială a brandului, acesta „era un vehicul puternic, ușor, cu un centru de

greutate redus și se distinge de toate mașinile construite anterior.” (Mercedes, n. a.) Mercedes-ul avea o putere de 35 cai, fiind de asemenea și prima utilizare a radiatorului de tip „fagure”. Mașina a semnalat sfârșitul vagoanelor utilizate ca bază pentru fabricarea automobilelor. Imediat după acest succes, în 1902, brandul obține brevetul pentru marca Mercedes iar, din 1909, identității companiei i se alătură și celebra siglă în formă de stea cu trei colțuri.

După Primul Război Mondial, datorită situației economice instabile, companiile Benz și Daimler fuzionează în 1924, creându-se astfel Mercedes-Deimler. Odată cu această uniune, logoul Mercedes adoptă o nouă înfățișare, combinând celebra stea cu coroana de lauri specifică companiei Deimler. În anii '30, brandul a produs mai multe design-uri populare, precum W15 (produs în 1931 și prezentat în același an în cadrul Expoziție de automobile din Paris, primind numeroase aprecieri). Modelul a fost primul vehicul ce avea o suspensie independentă pentru fiecare din cele 4 roți și un sistem de frânare hidraulic, lucru ce îl făcea perfect pentru utilizarea sa în domeniul militar. Între anii 1931 și 1936, Mercedes-Benz devine unul din principalii dezvoltatori de mașini din lume. Un alt design de succes a fost W136 (dezvoltat în 1936), considerată prima mașină diesel de transport de persoane. În această etapă, brandul începe să se concentreze mai mult pe siguranța pasagerilor, lucru inovator la acea perioadă.

De-a lungul celui de-al Doilea Război Mondial, compania a produs vehicule și echipament militar pentru armata nazistă. După încheierea conflictului, o parte din capital și proprietăți au fost confiscate în vederea plății datoriei de război a Germaniei. După 1949, Mercedes-Benz începe să își câștige treptat titlul de lider pe piața de automobile.

Anii '50 sunt dominați de o evoluție rapidă la scară globală. Din 1951, teste de coliziune sunt realizate cu fiecare din modelele deja existente. Siguranța și stilul sunt conceptele cheie ale acestei perioade, ei producând un număr de modele celebre precum 190 și 300 SL (cel din urmă fiind prima mașină de producție care utilizează motorul pe injecție). Anul 1952 a cunoscut o începere a distribuiri în

Statele Unite ale Americii a mașinilor aparținând acestui brand, precum și o extindere a puterii de producție și vânzare prin crearea de uzine peste ocean (David Disiere, 2019). De asemenea, reîncepe și lunga istorie a companiei în cadrul competițiilor de curse, câștigând curse prestigioase precum Carrera Panamericana și Le Mans.

În anii '60, Mercedes introduce prima mașină din seria SL cu cutie de viteze automată (1963). În 1967, brandul creează subdiviziunea AMG, destinată vehiculelor cu performanțe ridicate.

Succesul Mercedes-Benz a continuat și în anii '70. Se dezvoltă și implementează o serie de noi elemente menite să ofere siguranța persoanelor din mașină, precum ABS-ul (în 1978).

Dezvoltările tehnologice inovatoare continuă cu un nou tip de suspensie multilink în 1982 și tracțiunea integrală 4MATIC a clasei AWD E. Mercedes-Benz a devenit una dintre primele mărci de mașini la începutul anilor '90 care a eliminat substanțele chimice nocive din sistemele de aer condiționat ale vehiculelor sale. În deceniile următoare, va introduce tehnologii precum Controller Area Network (1992) (care oferă un control mai precis la volan), precum și cheia-inteligentă (1997) care avea ca scop ușurarea deschiderii mașinii și micșorarea posibilităților de furt. Alte avansuri tehnologice includ sistemul lor de siguranță Pre-Safe (creat în 2002 în vederea micșorării daunelor produse de zgomote puternice în cazul unui accident) și sistemul de monitorizare a șoferului Attention Assist (creat în 2010, având ca funcție principală avertizarea șoferului în cazul în care sunt obosiți prin monitorizarea micilor acțiuni de redresare a mașinii).

Descrierea pieței

Piața din care face parte brandul Mercedes-Benz este cea de mașini de lux. Piețele cu obiecte de lux au o serie de caracteristici interesante. După cum observă și Steenkamp (2017): „brandurile premium promit cele mai bune performanțe funcționale de pe piață la un preț premium.” Ele răspund atracției universale pe care un client o are față de cel mai bun produs pe care îl poate cumpăra. Ele

sunt dorite în special de companii sau oameni influenți, care își doresc cel mai bun obiect în cazul unei probleme neașteptate, acest caz fiind foarte întâlnit în cadrul tranzacțiilor B2B (Business to Business). În cazul celor B2C (Business to Client), brandurile apelează uneori și la latura emoțională, nu numai tehnică. Dubois și Duquesne (1993, apud. Kapferer et al., 2017, p. 45) solidifică idee anterioară, spunând:

„Motivat de dorința de a-i impresiona pe ceilalți, împreună cu capacitatea de a plăti prețuri deosebit de mari, această formă de consum este în primul rând preocupată de afișarea ostentativă a bogăției”.

Conform site-ului mordorintelligence.com, piața mașinilor de lux este una bine consolidată, existând un număr relativ mic de „jucători” majori. Acest lucru se datorează costului foarte mare de intrare pe această piață și a faptului că majoritatea brandurilor se află în componența unor conglomerate, precum este și cazul grupului Daimler-Benz. Valoarea acestei piețe a fost, în anul 2020, de aproximativ 410 miliarde dolari (USD), fiind proiectată să crească la 566 miliarde USD în 2026. (idem.)

În această piață, cererea pentru un anumit tip de vehicule nu este uniformă. Astfel, conform Fortune Business Insights, în 2019, 51% din vehiculele achiziționate au fost de tip sedan, în timp ce vehiculele de tip SUV au avut un procent semnificativ mai mic (aproximativ 30%). Vehiculele hatchback se află pe locul 3, fiind aproximativ 20% din totalul mașinilor cumpărate.

Din perspectiva brandurilor care se află în competiție directă, putem spune că la nivel global, în 2020, Mercedes se afla în frunte, cu 2.2 milioane de vehicule cumpărate. Pe locul doi se află grupul Volkswagen (cu brandul Audi), cu 1.7 milioane de vehicule vândute. (statista.com, 2021) Printre ceilalți competitori însemnați se numără și BMW (unul din rivalii principali ai brandului Mercedes), Jaguar și Tesla.

Se observă și o extindere a acestei piețe către regiunea Asia-Pacific datorită oportunităților oferite de China și India, o piață

extrem de mare și insuficient exploatată. Branduri precum Mercedes și BMW se extind în mod continuu în această piață. Potrivit Asociației Dealerilor de Automobile din China, dealerii de mașini de lux din țară au vândut 277.000 de vehicule în aprilie 2020, o creștere de 11,1% față de aprilie 2019. Vânzările de mașini de lux au reprezentat 18,7% din piață în aprilie 2020, reprezentând o creștere de 3,6% față de aprilie 2019 și o creștere de 0,4% față de cota de piață în martie. (mordorintelligence.com, n.d.) Mercedes și BMW au dominat segmentul sedanurilor de lux de pe piața indiană. În primele trei luni ale anului 2020, Mercedes a vândut 2.386 de unități, urmată de BMW India care a vândut 2.365 de unități. După un declin în al doilea trimestru din cauza pandemiei, piața a început să câștige progresiv în ultimul trimestru. Mai mult, în 2020, Mercedes-Benz India a vândut peste 7.893 de mașini noi în perioada ianuarie-decembrie.

Un alt trend interesant este cel al tipului de motor folosit. Deși încă predomină cel cu combustie internă (în 2020 reprezentând aproape 80% din totalul mașini de lux cumpărate), se observă o orientare stabilă către mașinile electrice. Datorită predicțiilor pesimiste cu privire la resursele de petrol și poluare, tot mai mulți clienți se îndreaptă spre mașinile alimentate de electricitate. De asemenea, ascensiunea rapidă a brandului Tesla a contribuit la dezvoltarea fără precedent a industriei mașinilor electrice de lux.

Pandemia a afectat semnificativ vânzările brandurilor centrale de mașini de lux datorită veniturilor mai scăzute ale clienților. Totuși, acest lucru a reprezentat o oportunitate importantă pentru dezvoltatorii mai mici de mașini (în special cei regionali) să își creeze propria linie de mașini de lux. Astfel, în perioada când pandemia era la debut, marii producători auto europeni s-au confruntat cu întreruperi în lanțul de aprovizionare, fapt ce a creat oportunitatea companiilor locale de a-și introduce modelele de lux. De exemplu, Hongqi H9 din 2020 a fost realizat de fostul designer Rolls-Royce, Giles Taylor, și de un alt stilist Dinh Yanfeng. În China, mașinile Hongqi sunt disponibile numai pentru oficiali guvernamentali de rang înalt. China este, de asemenea, una dintre cele mai mari piețe

pentru Mercedes-Maybach. În 2019, Mercedes-Benz a vândut în jur de 12.000 de Maybach de lux în țară.

Viitorul industriei pare unul promițător din perspectiva indicilor pe care îi avem în prezent. Totuși, Kapferer (2015) remarcă un aspect extrem de interesant: „în trecut, predicțiile despre viitorul luxului se bazau pe intuiție sau un fel de al șaselea simț: această atitudine este naivă, deoarece ignoră faptul că luxul nu este acolo, așteaptă să fie descoperit în noile sale forme. De fapt, luxul este un produs al timpului său, al epocii și al dinamicii clasei în anumite țări: luxul îndeplinește obiectivele sociale și economice și este mai mult decât un statut sau un joc de consum vizibil.”

Elemente de identitate ale brandului

Identitatea este un element esențial pentru orice brand. Cu ajutorul ei, acea marcă se poate poziționa atât față de competiție, cât și în mintea clientului. Wheeler (2009) definește identitatea ca fiind: „tangibilă, atrăgând simțurile. O poți vedea, atinge, ține apăsător, auzi, privi cum se mișcă. Identitatea mărcii alimentează recunoașterea, amplifică diferențierea și face ca ideile și semnificațiile mari să fie accesibile. Identitatea mărcii ia elemente distincte și le unifică în sisteme întregi.”

Brandul Mercedes-Benz are una din cele mai recunoscute identități din lume. Datorită vechimii sale, elementele componente identității au fost cimentate în mințile consumatorilor de pretutindeni. Mercedes are o serie de elemente de identitate, precum logoul, împreună cu sloganul și culorile brandului.

Logoul brandului are un aspect simplu, dar elegant, lucru ce indică accentul pe care îl pune brandul pe imaginea sa ca brand premium. El este compus dintr-o stea argintie cu trei colțuri, aflat în interiorul unui cerc cu marginile de aceeași culoare. Istoria creării sale este una interesantă. Mercedes caracterizează evenimentul într-un mod aproape legendar, scos dintr-un mit, enunțând faptul că Marca Mercedes-Benz s-a născut sub o stea norocoasă. (Daimler, n.d.) Marca a fost creată în 1925, cu un an înaintea fuziunii dintre

Daimler-Motoren-Gesellschaft (DMG) și Benz & Cie., care împreună au devenit Daimler-Benz AG, în vara anului 1926. Original, acesta a fost creația fiilor lui Gottlieb Daimler, Paul și Adolf Daimler, sigla originală Mercedes-Benz fiind o stea de aur. Inspirația pentru acest design a venit de la un simbol folosit de tatăl lor pentru a marca cărțile poștale de familie. Prin evoluția Mercedes-Benz, logo-ul a fost modificat și, în cele din urmă, a devenit o stea albă în centrul unei margini circulare groase, cu detalii în jurul marginilor. Astăzi, un cerc argintiu cu o stea cu trei puncte în centru este acum recunoscut drept sigla Mercedes-Benz. În timp ce semnificația logo-ului a fost înrădăcinată în familie, acum a ajuns să reprezinte puterea și prevalența motoarelor Daimler pe uscat, pe mare și în aer. (Mercedes-Benz of Ontario, 2019)

Un alt element al identității este sloganul companiei. Conform domeniului sloganlist.com, sloganul brandului este „The best or nothing.” Prin acesta, Mercedes își face cunoscută poziția pe care vrea să o ocupe pe piața mașinilor de lux ca lider absolut. De asemenea, sloganul este și o promisiune a calității produselor oferite, arătând că brandul nu face compromisuri când vine vorba de acestea.

Culorile folosite de brand constituie o parte importantă a identității sale. Culorile pot reda la fel de ușor ca și sloganul sau logoul atitudinea și personalitatea aceluia brand. În cazul Mercedes, culoarea principală folosită este negrul. După cum evidențiază și Lischer (n.d.), „negrul este absorbția totală a tuturor culorilor. Numai acest fapt are implicații psihologice profunde. Negrul este un simbol al puterii. Este o culoare de barieră: absoarbe energia și învelește personalitatea.” În esență, absența luminii este cea care îi conferă nuanțele sale de rău augur. Nu există nuanțe pentru negru, cel puțin nu conceptual. Cu partenerul său diametral în criminalitate, albul, negrul reprezintă sofisticare, greutate și seriozitate. Negrul este atemporal și elegant fără efort. Ellis (2017) evidențiază trăsăturile pozitive pe care le redă culoarea: „negrul evocă un sentiment puternic, sofisticat, luxos și modern.” Totuși, Lischer propune și o serie de trăsături negative asociate cu această culoare: el poate crea o răceală și distanță între brand și client (acest element

contribuie totuși la construirea caracterului premium al brandului Mercedes), dar și cu sentimentul de doliu (în special în Occident).

Un alt element al identității sale este originea brandului. Deși poate părea ceva banal, pentru Mercedes, este un element central. Ei se bazează foarte mult pe imaginea de brand german pentru a evidenția calitatea și inovația în materie de vehicule. În mintea consumatorului, când acesta aude că un produs este de „calitate germană”, acestuia i se indică ideea de calitate garantată și lux.

Analiza competiției

Competiția reprezintă unul din cele mai discutate subiecte în cadrul unei companii. Aceasta poate genera atât oportunități, cât și amenințări în mod necontrolat și continuu. De aceea, o analiză continuă și amănunțită este necesară pentru a realiza schimbări în vederea rămânării în mintea clientului. În cazul Mercedes, competiția este extrem de mare și variată. Pentru analiza de mai jos, am ales brandurile Audi, BMW, Lexus și Tesla, prezentate din perspectiva autorului Bhasin (2018).

Audi este o companie internațională germană care proiectează, produce, comercializează și distribuie vehicule de lux. El este un membru important al Grupului Volkswagen. Are aproximativ nouă unități de producție în întreaga lume. Compania este renumită pentru producția de mașini cu sisteme inovatoare și sofisticate. Audi este cunoscut pentru ingineria și acuratețea mașinilor sale, care reprezintă și nevoia principală a pieței. Aspectul și designul mașinii vin în complementaritate cu motoarele lor de mare capacitate. Acesta are o gamă de modele de mașini bogată care variază de la premium la super premium la ultra-premium. Datorită diferitelor modele și al designului inovator, Audi este considerat unul dintre principalii concurenți Mercedes.

Bayerische Motoren Werke (BMW) este o companie multinațională cu sediul în München, Germania, care produce motociclete și automobile. Centrele de producție se întind pe tot globul. Este considerat al doilea brand în lume pentru producția de

autovehicule. Are aproximativ 129.932 de angajați care lucrează pentru ei în întreaga producție pentru segmentul auto, segmentul motocicletelor și segmentul serviciilor financiare. A livrat aproximativ 103.080 de vehicule electrice și aproximativ 2.463, 526 de automobile, cum ar fi BMW, Mini și Rolls-Royce, în cursul anului 2017. Brandul BMW se concentrează pe îmbunătățirea continuă a proceselor și avansarea tehnologică pentru produsele lor. Acest brand este cunoscut în întreaga lume pentru fiabilitatea, calitatea, designul și serviciile excelente pentru clienți. Deoarece BMW este un producător de frunte de automobile la nivel mondial, este considerat unul dintre principalii concurenți Mercedes.

Lexus este o companie producătoare de vehicule de lux și o divizie a producătorului auto japonez Toyota. Are sediul central în Nagoya, Japonia și este comercializat în peste 70 de țări și teritorii din întreaga lume. Este cea mai vândută marcă de mașini premium din Japonia și clasată printre cele mai mari 10 mărci japoneze la nivel mondial ca valoare de piață. Centrele lor operaționale sunt situate în Belgia, Bruxelles și Texas. Mașinile brandului utilizează inovația continuă, împreună cu performanțe ridicate. De asemenea, vizează oferirea unei experiențe excepționale pentru clienți. Colecția unică de Lexus a făcut ca întreaga industrie a auto să avanseze semnificativ. Sunt cunoscuți pentru designul superior, fiabilitatea ridicată și pentru faptul că respectă normele stricte de calitate. Are un portofoliu bogat, având multe mașini cu sedan, SUV-uri și cupeuri. Datorită tehnologiei lor inovatoare utilizate în producția de mașini, cât și a potențialului oferit de piața Asia Pacific, Lexus este considerat unul dintre cei mai importanți concurenți Mercedes.

Pe segmentul mașinilor electrice, segment care prezintă un potențial enorm, Tesla este liderul necontestat și un competitor extrem de puternic pentru Mercedes. Tesla este o companie multinațională americană înființată în anul 2003 și cu sediul în California, Statele Unite. S-a specializat în producerea și distribuirea de vehicule electrice și generare de energie curată. Tesla a produs primul sedan din lume ce funcționează în totalitate cu tehnologia electrică numit Model S, considerată cea mai bună mașină din

categoria vehiculelor electrice. Tesla este recunoscută pentru inovație, în special în producția primei mașini sport complet electrice din lume. Acest factor este un punct forte care permite companiei să dezvolte produse competitive și profitabile. Este, de asemenea, un simbol al soluțiilor de energie regenerabilă.

Analiza SWOT

Analiza SWOT reprezintă o modalitate eficientă de a analiza situația curentă a unui brand în vederea realizării unor decizii viitoare importante. Analiza este compusă din 4 segmente: analiza punctelor tari, a celor slabe, a oportunităților și a amenințărilor.

Voi începe prin a analiza punctele tari ale companiei. Conform mbaskool.com, majoritatea punctelor tari pe care brandul le prezintă se datorează istoriei sale bogate și a inovațiilor tehnice realizate de-a lungul acesteia. Astfel, punctele tari ale brandului sunt: brandul are o valoare de marcă puternică și este un lider global în mașini premium; este un lider în inovație, adică primul care introduce motoare diesel, injecție de combustibil și frâne anti-blocare, deținând de asemenea brevete pentru majoritatea tehnologiilor de siguranță. De asemenea, Mercedes investește peste 12 miliarde de dolari pentru cercetare și dezvoltare. Din perspectiva puterii de producție, acesta are fabrici în peste 20 de țări. Compania are o prezență semnificativă în sport și sporturi cu motor prin sponsorizări și respectiv participare. În ceea ce privește publicitatea, Mercedes este pionier în publicitate și marketing, utilizând metode diverse și complexe de comunicare cu publicul țintă.

Punctele slabe reies în principal din specificul pieței și din mărimea brandului. Datorită numărului mare de competitori, extinderea brandului Mercedes este îngreunată de aceștia. De asemenea, datorită mărimii impresionante, posibilitatea ca un eveniment aparent nesemnificativ să afecteze negativ brandul crește considerabil. În 2020, au existat o serie de evenimente care au afectat negativ compania. De exemplu, conform siteului

swotanalysisistemplate.com (n.d.), scandalul dieseldgate (cunoscut drept și scandalul Volkswagen din 2015, în care compania a fost implicată anterior într-o controversă privind instalarea de software în cele 250.000 de autoturisme și autoutilitare Mercedes pentru a înșela testele de poluare a aerului) a afectat semnificativ imaginea brandului. În septembrie 2020, s-a raportat că compania a fost de acord să plătească 1,5 miliarde de dolari ca acord cu guvernul SUA. Compania a acceptat, de asemenea, să plătească încă 700 de milioane de dolari ca soluție pentru un proces de acțiune colectivă. De asemenea, tot în anul 2020, au existat o serie de retrageri a unui număr însemnat de unități din cauza problemelor legate de airbag-uri, faruri, defecte la servodirecție și cabluri deficitare în sistemul de alimentare cu combustibil care au afectat imaginea brandului de producător de mașini de înaltă calitate.

Oportunitățile brandului reies din specificul pieței. Astfel, o primă oportunitate este piața Asia Pacific, caracterizată de o mărime mare și o penetrare a brandurilor concurente încă mică. O altă oportunitate este preferința crescută pentru mașini electrice, segment de piață inovator care este momentan dominat de Tesla.

Amenințările sunt reprezentate de posibilele ridicări de taxe pe care unele state le pot pune mașinilor cu motoare cu combustie internă (majoritatea produselor Mercedes se încadrează în această categorie). De asemenea, se estimează că prețurile combustibililor vor crește progresiv datorită micșorării rezervelor de petrol din lume, lucru ce va afecta vânzările. De asemenea, în 2020, pandemia a afectat semnificativ numărul de parteneriate realizate atât în prezent, cât și în viitor între Mercedes și alte branduri datorită dificultăților financiare cu care s-au lovit unii dintre aceștia. De exemplu, dacă unul dintre partenerii de afaceri sau furnizorii companiei își închide sau își încetează operațiunile, va avea impact și asupra afacerii atunci când vine vorba de lanțul de aprovizionare și de producție.

Publicul țintă

Publicul țintă al brandului Mercedes face parte dintr-o categorie bine determinată, ce are trăsături bine conturate. Acesta este compus din profesioniști în afaceri, cu vârste cuprinse între 32 și 50 ani din grupul cu venituri mai mari. Conform site-ului Perch (2019), fiecare segment de public are caracteristici specifice, având și o personalitate colectivă unică. Segmentul enunțat anterior poartă numele de Fulfillers. Ei mai pot fi numiți și clienții „No. 1” sau „Top 1”. Este foarte dificil să găsești sau să întâlnești acest tip de clienți, deoarece sunt foarte puțini, sunt liderii în domeniul lor, fiind cu mult înaintea locului al doilea. În calitate de client, aceștia se află în centrul atenției tuturor competitorilor. Deciziile sale sunt întotdeauna riscante, clare și rapide. Dar, în cele din urmă, ele sunt întotdeauna justificate și aduc succesul final. Sunt considerați ca oameni ai rezultatului, sunt foarte curajoși, ingenioși și foarte practici. Ei pun foarte mult accent pe succesul profesional și pe leadership, dorind mereu să fie lideri în domeniul în care activează. De aceea, ei preferă branduri care îi ajută să își mențină imaginea lor lideri, precum și bunurile de o calitate superioară.

Pe lângă acest public principal, Mercedes a încercat să între și pe alte segmente secundare de piață. Zoeller (2021) prezintă pe site-ul personal o definiție a segmentării dată de Kotler: „Segmentarea pieței este subdivizarea pieței în sub-secțiuni omogene de clienți, unde orice subsecțiune poate fi selectată ca o țintă de piață care trebuie atinsă cu un mix de marketing distinct”. Zoeller a identificat o încercare a brandului de a atrage un demografic mai tânăr. Publicul acesta țintă include consumatori cu vârste cuprinse între 20 și 45 ani. Dimensiunea estimată a pieței este substanțială, cu 75 de milioane de clienți potențiali. Segmentarea de marketing folosind generații oferă o modalitate de a dezvălui potențialul neexploatat al publicului țintă Millennial și Generation X. Motivația principală pentru a intra în grupul demografic mai tânăr este importanța dimensiunii pieței, făcându-l foarte atractiv pentru acești producători de automobile de

lux. Metodele principale pentru a atrage consumatorii mai tineri și mai puțin bogați au fost introducerea de noi modele sau extensii de linii de produse cu un preț mai mic. Un preț mai mic reduce bariera la intrare și obiecția de preț pentru clienții mai puțin bogați, în timp ce valorifică atracția mărcii de lux.

Mercedes-Benz a început procesul de utilizare a segmentării de marketing pentru a ajunge la un public mai tânăr în 2010, prin crearea „Generation Benz”, o comunitate online de aproximativ 200 până la 250 de persoane cu vârste cuprinse între 20 și 39 de ani. Comunitatea online „Generation Benz” a contribuit la crearea unui profil de client al acelei generații. Compania a utilizat perspectivele comunității pentru a crea o campanie de marketing de succes care lansează produsul Mercedes-Benz CLA. Campania creată de Mercedes-Benz a inclus o reclamă la Super Bowl cu Usher și Kate Upton. Mercedes-Benz a folosit canalele digitale și social media pentru a se adresa generației Millennials cu un mix de media pentru a ajunge la liderii de opinie cheie în segmentul țintă, în vederea creării unei conștientizări a mărcii. Prin această campanie, ei au redus vârsta medie a clienților Mercedes-Benz. Vârsta medie a clienților tipici Mercedes-Benz este de 57 de ani, iar vârsta medie a clientului CLA este de 46 de ani.

Poziționarea brandului

Poziționarea este un alt element de bază al unui brand. Conform Kapferer (2012), „poziționarea unui brand este un concept cheie în gestionarea acestuia. Se bazează pe un principiu fundamental: toate alegerile sunt comparative.” Astfel, în mintea consumatorului, fiecare alegere dintre două branduri este bazată pe o comparație a elementelor considerate de acesta elementare. În cazul Mercedes, poziționarea pe care brandul vrea să o atingă este: Mercedes Benz este cea mai bună mașină premium din lume.

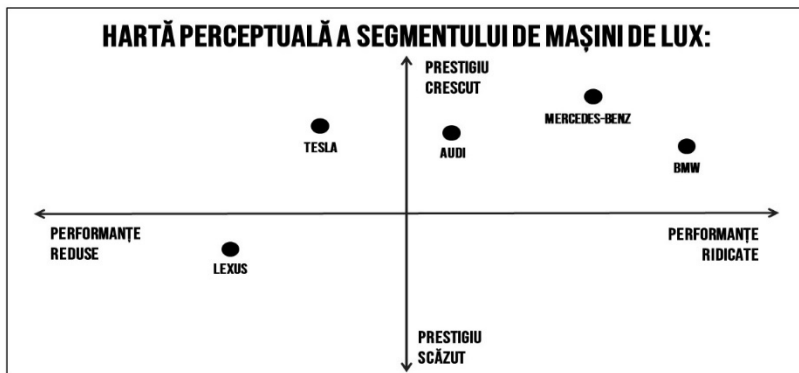


Figura 1. Hartă perceptuală pentru branduri mașini de lux

După cum se observă, Mercedes se află pe primul loc în ceea ce privește prestigiul pe care îl are în industrie, alături de ceilalți competitori germani Audi și BMW (care utilizează și ei ideea de inginerie germană și calitate garantată). Unde se diferențiază totuși este în raport cu performanțele vehiculelor, unde producătorul BMW este lider (acesta pune mai mult accent pe puterea și performanța vehiculelor sale, având și un public țintă mai tânăr). Audi menține o poziție echilibrată, ocupând un loc de mijloc în ceea ce privește prestigiul, dar un loc codaș în ceea ce privește performanțele vehiculelor.

Cei doi competitori străini amintiți (Lexus și Tesla) au performanțe mai reduse comparativ cu cei trei giganți germani. Tesla totuși are un prestigiu crescut, datorită unicității sale pe piață, în timp ce Lexus se află în extremele amânduror statistici în raport cu competiția deja amintită.

Misiune, viziune, valori

Fiind un brand global, Mercedes are o misiune, viziune și valori bine delimitate și precizate. Întreaga sa activitate se învâрте în jurul acestor elemente de bază a identității de brand.

Misiunea prezintă pe scurt motivul existenței brandului. În cazul Mercedes, acesta este: „misiunea noastră este să devenim cel mai renumit centru de servicii pentru clienți din sectorul auto. Pentru a ne atinge obiectivul, facem totul pentru a crea cel mai bun mediu pentru oameni calificați din întreaga lume. Pentru că numai cei mai buni oameni pot oferi cel mai bun serviciu pentru clienți. În cele din urmă, este atât de simplu: vrem să bucurăm și să mulțumim clienții și partenerii noștri.” (comparably.com, n.d.)

„Viziunea cuprinde totalitatea obiectivelor pe care compania vrea să le atingă într-o durată mare de timp. Viziunea Mercedes este următoarea: aceștia sunt responsabili de încurajarea unui mediu care împuternicește angajații, promovează inovația, relațiile și creșterea. Ne vom strădui continuu să inspirăm încredere consumatorilor, oferind o atmosferă transparentă și un produs auto premium, cu asistență individualizată pentru clienți.” (idem.)

Valorile, în viziunea lui Twin (2020), se referă la „valoarea pe care o companie promite să o ofere clienților în cazul în care aceștia aleg să își cumpere produsul.” Conform paginii oficiale a brandului, Mercedes este ghidat de următoarele valori: pasiune, respect, integritate, disciplină și excelență.

Personalitatea brandului

Personalitatea unui brand este un element important, specific brandurilor moderne. Aaker (1996) oferă o definiție a conceptului de personalitate, spunând că reprezintă „un set de caracteristici umane asociate cu un anumit brand”. Astfel, se poate spune că, prin acest proces, se încearcă o apropiere emoțională de client.

În cartea lui Aaker (1996), se prezintă modelul de personalitate al brandului intitulat Big Five. În acesta, există 5 categorii principale de categorii: emoție, sinceritate, rigurozitate, competență și rafinament. Personalitatea brandului Mercedes gravitează în mare parte în jurul rafinamentului (elegant, prestigios, sofisticat, pretențios), dar există și influențe ce țin de competență (de succes, influent, serios, eficient, încrezător și un lider adevărat).

Pe lângă aceste elemente de personalitate, Lieven (2018) consideră că genul brandului reprezintă de asemenea un element de mare importanță în construirea personalității. Conform studiilor prezentate în cartea sa, marca Mercedes este văzută de către clienți drept o marcă foarte masculină (pp. 26-27) datorită imaginii sale de lider tehnologic și a designului utilizat în produsele sale.

Arhetipul brandului reprezintă o altă modalitate modernă de a clasifica și crea personalitatea unui brand. Există 4 clase principale de arhetipuri, în funcție de scopul principal al acestora: dorește să lase o moștenire (de cele mai multe ori culturală), urmărește conexiunile cu ceilalți, creează structuri și stabilitate și explorează spiritualitatea. Fiecare din aceste clase prezintă 3 arhetipuri. Brandul Mercedes face parte din categoria celor care creează structură, având ca arhetip Conducătorul (The Ruler). Conducătorul dorește controlul mai presus de orice și este o personalitate dominantă. Sunt autoritari în comunicarea și în acțiunile lor și au un sentiment de intimidare. Scopul lor este ca prosperitatea și succesul să fie reduse la cei care sunt loiali conducerii sale. Sunt încrezători, responsabili și își controlează bine viața lor și așteaptă același lucru de la ceilalți. Conducătorii se văd în vârful lanțului trofic și apără agresiv această poziție. (Houraghan, n.d.) Pearson (2001) compară acest arhetip cu „un rege, o regină, un CEO al unei corporații, președintele unei țări”. Ei sunt motivați de putere, prosperitate, succes, status și bogăție. Ca strategie de branding, ei obișnuiesc să își demonstreze superioritatea (lucru vizibil în cazul Mercedes, unde însuși sloganul arată dorința de perfecțiune).

Bull's Eye

Conform Kapferer (2012, p. 189), metoda bull's eye „începe de la esența mărcii la mijloc și apoi trecând la personalitatea mărcii, valorile mărcii, beneficiile mărcii și atributele produsului”. Acest instrument reușește să surprindă într-un mod succint esența identității brandului.

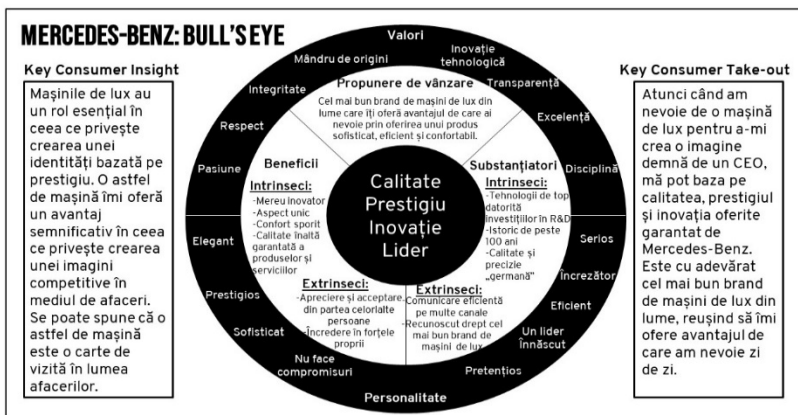


Figura 2. Bull's Eye

Descrierea vizuală a mărcii

Această metodă contribuie la realizarea unei scheme de identitate vizuală bazată pe trăsăturile specifice ale brandului. Trăsăturile pe care am ales să le ilustrez sunt: inovația, eleganța și rafinamentul, prestigiul, istoria și tradiția, confortul, calitatea și performanța și caracterul de lider. Un alt element central al calling card-ului este identitatea vizuală a brandului (logo, slogan, culori).



Figura 3. Brand Calling Card Mercedes

Ce este și ce nu este brandul

Astfel, brandul Mercedes-Benz este serios, dar nu sec (limbajul folosit este unul oficial, dar nu este identic cu limbajul folosit în documentele oficiale); sofisticat, dar nu elitist; elegant, dar nu împopoțonat (simplitatea în design este o trăsătură importantă a brandului); încrezător, dar nu îngâmfat; eficient, dar nu rece; mândru de origini, dar nu foarte tradiționalist; un lider înăscut, dar nu foarte autoritar și nu în ultimul rând vizionar, dar nu cu capul în nori.

CE ESTE/ NU ESTE BRANDUL	
CE ESTE?	CE NU ESTE?
Serios	Sec
Sofisticat	Elitist
Elegant	Împopoțonat
Încrezător	Îngâmfat
Eficient	Rece
Mândru De Origini	Foarte Tradiționalist
Lider Înăscut	Foarte Autoritar
Vizionar	Cu Capul În Nori

Figura 4. Ce este/ce nu este Mercedes-Benz

Eu ca Brand manager

Brandul Mercedes este unul extrem de solid și bine gândit. El funcționează cu o eficiență demnă de laudă, reușind să rămână competitiv în ciuda unor evenimente istorice și scandaluri care au afectat opinia publică despre acesta. Toate ramurile brandului sunt eficientizate cât mai mult, semn al dorinței acestuia de a rămâne în vârful industriei.

Totuși, dacă m-aș afla în poziția de brand manager pentru Mercedes, aș încerca să micșorez și mai mult vârsta medie a cumpărătorului. Este adevărat că grupa de vârstă actuală de 32-50 ani reprezintă una foarte lucrativă și avantajoasă, dar grupa 25-32 ani reprezintă o piață foarte puțin utilizată de ceilalți de producători de mașini de lux. Consider că acest segment este unul bun pentru o posibilă dezvoltare datorită creșterii nivelului de afaceri realizate de antreprenori locali și în același timp scăderea vârstei la care unii din ei au afaceri de succes. Practic aceste persoane încep să facă parte dintr-un segment asemănător celui de Fulfillers, doar că la o scară mai redusă. Realizarea unor produse mai ieftine pe care aceștia să și le poată permite, împreună cu o comunicare eficientă (în special în mediul digital) cu aceștia poate genera venituri însemnate din direcția aceasta neașteptată.

În concluzie, brandul Mercedes este unul din cele mai stabile și puternice din industria vehiculelor de lux, reușind să reziste și să stea în fruntea competiției timp de aproape un secol de activitate. Acest lucru arată că, prin construirea unei identități solide și realizarea de servicii de calitate, un brand poate inova întreaga lume prin acțiunile sale.

Bibliografie

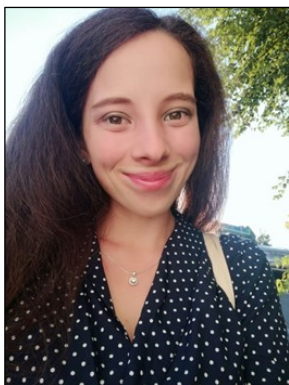
- Aacker, D. (1996). *Building Strong Brands*. Editura The Free Press, New York.
- Aggarwal, A. (2020). *Mercedes-Benz: a brand story immersed in history*. Luxury Abode web site. Extras la data de 15 iunie 2020 din sursa: <https://www.luxuryabode.com/blog/mercedes-benz-a-brand-story-immersed-in-history/artid109>.
- Bhasin, H. (2018). *Top Mercedes Competitors*. Marketing91 web site. Extras la data de 15 iunie 2020 din sursa: <https://www.marketing91.com/top-mercedes-competitors/>.
- Comparably (n.d.). *Mercedes-Benz USA Mission, Vision & Values*. Comparably web site. Extras la data de 15 iunie 2020 din sursa: <https://www.comparably.com/companies/mercedes-benz-usa/mission>.

- Daimler (n.d.). *The history behind the brand*. Site-ul oficial Deimler. Extras la data de 15 iunie 2020 din sursa: <https://www.daimler.com/company/tradition/mercedes-benz/>.
- Disiere, D. (2019). *History of Mercedes-Benz*. David Disiere. Extras la data de 15 iunie 2020 din sursa: <https://daviddisiere.com/history-of-mercedes-benz/>.
- Ellis, M. (2017). *Branding colors: everything you need to choose your brand's color palette*. 99design web site. Extras la data de 15 iunie 2020 din sursa: <https://99designs.com/blog/tips/branding-colors/>.
- Fortune Business Insights (n.d.). *Luxury Car Market Size, Share & COVID-19 Impact Analysis, By Vehicle Type (Hatchback, Sedan, And Sport Utility Vehicle), By Propulsion Type (ICE And Electric) And Regional Forecast, 2020-2027*. Fortune Business Insights web site. Extras la data de 15 iunie 2020 din sursa: <https://www.fortunebusinessinsights.com/luxury-car-market-104453>.
- Heding, T., Knudtzen, C. F., Bjerre, M. (2009). *Brand Management. Research, theory and practice*. Editura Routledge, New York.
- Houraghan, S. (n.d.). *Brand Archetypes: The Definitive Guide [36 Examples]*. Iconic Fox web site. Extras la data de 15 iunie 2020 din sursa: <https://iconicfox.com.au/brand-archetypes/#ruler>.
- Kapferer, J.-N., Kernstock, J., Brexendorf, T. O., Powell, S. M. (2017). *Advances in Luxury Brand Management*. Editura Palgrave Macmillan, Londra.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management. Advanced insights and strategic thinking*. 5th Edition. Editura Kogan Page Limited, Londra.
- Kapferer, J.-N. (2015). *Kapferer on luxury. How luxury brands can grow yet remain rare*. Editura Kogan Page Limited, Londra.
- Kenton, W. (2020). *Brand*. Investopedia web site. Extras la data de 15 iunie 2020 din sursa: <https://www.investopedia.com/terms/b/brand.asp>.
- Lieven, T. (2018). *Brand Gender. Increasing Brand Equity through Brand Personality*. Editura Palgrave Macmillan, Londra.
- Lischer, B. (n.d.). *The Psychology of Color in Branding*. Ignyte web site. Extras la data de 15 iunie 2020 din sursa: <https://www.ignitebrands.com/the-psychology-of-color-in-branding/>.
- Mark, M., Pearson, C. S. (2001). *The Hero and the Outlaw*. Editura McGraw-Hill.
- MBA Skool Team (2020). *Mercedes Benz SWOT Analysis, Competitors, STP & USP*. MBA Skool web site. Extras la data de 15 iunie 2020 din sursa: <https://www.mbaskool.com/brandguide/automobiles/1300-mercedes-benz.html>.

- Mercedes-Benz (n.d.). *About us*. Site-ul oficial Mercedes-Benz. Extras la data de 15 iunie 2020 din sursa: <https://www.mercedes-benz.com/en/company/>.
- Mercedes-Benz (n.d.). *Careers*. Site-ul oficial Mercedes-Benz. Extras la data de 15 iunie 2020 din sursa: <https://www.mercedes-benz.com.au/passengercars/the-brand/careers/careers/stage.module.html>.
- Mercedes-Benz (n.d.). *Corporate history*. Site-ul oficial Mercedes-Benz. Extras la data de 15 iunie 2020 din sursa: <https://www.mercedes-benz.com/en/classic/history/corporate-history/>.
- Mercedes-Benz of Ontario (2019). *What Does the Mercedes-Benz Logo Mean?*. Site-ul oficial Mercedes-Benz of Ontario. Extras la data de 15 iunie 2020 din sursa: <https://www.mbontario.com/mercedes-benz-logo-meaning/>.
- Motor Intelligence (n.d.). *Luxury Car Market – Growth, Trends, Covid-19 Impact, and Forecasts (2021-2026)*. Mordor Intelligence web site. Extras la data de 15 iunie 2020 din sursa: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/luxury-car-market>.
- Perch, D. (2019). *Target Markets Of BMW, Mercedes-Benz and Volkswagen*. The Social Grabber web site. Extras la data de 15 iunie 2020 din sursa: <https://thesocialgrabber.com/target-markets-of-bmw-mercedes-benz-and-volkswagen/>.
- SloganList (n.d.). *Mercedes-Benz slogans*. Sloganlist web site. Extras la data de 15 iunie 2020 din sursa: <https://www.sloganlist.com/car-slogan/mercedes-benz-slogans.html>.
- Steenkamp, J.-B. (2017). *Global Brand Strategy. World-wise Marketing in the Age of Branding*. Editura Palgrave Macmillan, Londra.
- SWOT Analysis (n.d.). *SWOT Analysis of Mercedes-Benz 2020*. SWOT Analysis web site. Extras la data de 15 iunie 2020 din sursa: <https://www.swotanalysistemplate.com/swot-analysis-of-mercedes-benz/>.
- Twin, A. (2020). *Value Proposition*. Investopedia web site. Extras la data de 15 iunie 2020 din sursa: <https://www.investopedia.com/terms/v/value-proposition.asp>.
- Wagner, I. (2021). *Global car sales – selected luxury brands 2020*. Statista web site. Extras la data de 15 iunie 2020 din sursa <https://www.statista.com/statistics/262921/global-production-of-luxury-cars-by-make/>.
- Wheeler, A. (2009). *Designing Brand Identity*. 3rd edition. Editura John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Zoeller, S. (2021). *How to Use Marketing Segmentation: A Mercedes-Benz Success Story*. Stephen Zoeller web site. Extras la data de 15 iunie 2020 din sursa: <https://www.stephenzoeller.com/mb-marketing-segmentation/>.

BORSEC

Cristina Ioana ȘOȘU



Mă pasionează nutriția, fotografia și oamenii. Ador să merg pe jos, să stau în fața camerei de filmat și să culeg zâmbete prin ceea ce scriu. Mă îngrozește întrebarea Ce vrei să te faci când vei fi mare? căci nu văd de ce ar trebuie să dau un singur răspuns. Poate dulapul îmi va fi minimalist, poate portofelul n-o să fie niciodată prea greu, dar cariera o să-mi fie plină. Am ales Borsec, pentru că mereu mi-a transmis regalitate, lux, lucruri la care, mică fiind, nu aveam acces, însă pe care acum, prin

brand, le pot materializa și înțelege în detaliu. Brandingul cred că mă atrage într-un stil aparte, gândindu-mă că fiecare companie poate fi personificată, îi pot adăuga gură și statură și ne împrietenim prin instrumentele pe care tocmai le citești.

Un vis al meu este să scriu o carte, consumându-mi astfel imaginația debordantă, hrânind-o pe a altora, însă până atunci îmi văd numele tipărit prin ceea ce acum este în mâinile tale. Îmi voi împlini acel vis, astfel încât, cititorule, nu-mi iau adio, ci îți urez: Pe curând!

Istoric Brand

Izvoarele Borsec sunt situate în stațiunea cu aceeași denumire din județul Harghita. Vechi documente prezintă transportarea acestor ape minerale naturale în butoaie, spre gospodăriile domnești de la Alba Iulia, consumul evoluând în timp și către ținuturile Transilvaniei, Moldovei, inclusiv Ungaria, calitățile acestei ape fiind recunoscute și peste hotare.

Denumirea locului de origine este formată din cuvintele ungurești „borviz”, respectiv „szek”, traduse în mod simbolic: „Scaunul Apei Minerale”, brandul simțindu-se recunoscător și mândru pentru această coincidență deosebită

Începutul anului 1873 a reprezentat îmbutelierea apei Borsec în sticle de lut, fabricate chiar în acea zonă. Călătorind prin împrejurimi, apele Borsec au primit laude din partea reprezentanților caselor regale din Berlin, Viena ori Budapesta, onorate cu mai bine de 30 de medalii.



Figura 1. Istoricul ambalajelor și sticlelor Borsec.

(sursa: <https://romaqua-group.ro/brands/borsec/>)

Regina Apelor Minerale nu este deloc doar un slogan, apa Borsec primind în 1873 acest titlu de la împăratul Franz Iosef în cadrul Expoziției Mondiale de la Viena.

În vremea comunismului, fabrica Borsec ia o îndelungată pauză, datorată trecerii obligatorii în posesia statului.

În 1991 firma este privatizată, acum fiind în posesia lui Octavian Crețu.

Marile schimbări n-au reprezentat produsul, ci deținătorul acestuia. Până în anul 1998 compania fusese a statului, numită „Regina Apelor Minerale”, societate pe acțiuni (S.A). Apoi a devenit compania Romaqua Group S.A. Borsec. Privatizarea a fost urmată de largi procese de tehnologizare și respectare a normelor internaționale

referitoare la flacoanele PET în care era îmbuteliată apa minerală naturală. De altfel, Romaqua Group a avut colaboratori de nădejde în ceea ce privește producerea flacoanelor sau liniilor de îmbuteliere, existând un strâns parteneriat cu Krones, o firmă din Germania.

După cum este scris în pagina web a brandului românesc, Romaqua Group Borsec este o companie cu capital integral autohton și privat, înființată în anul 1998, cu o cifră de afaceri de 155 milioane de euro. În cei peste 21 de ani de activitate s-au realizat investiții semnificative însumând peste 220 de milioane de euro, mai ales în tehnologii și echipamente de vârf la nivel mondial, în vederea obținerii de produse la cel mai înalt standard calitativ. Grupul are aproximativ 2.000 de angajați repartizați în 6 fabrici, în localitățile Borsec, București, Bușteni, Sebeș și Stânceni. Fabrica de bere de la Sebeș reprezintă un proiect finalizat în anul 2008, beneficiind de cea mai modernă tehnologie disponibilă la acel moment pe plan mondial.

Descrierea pieței

Piața apelor minerale este una cu un complex istoric în România, țara noastră bucurându-se de multe izvoare limpezi și pline de sănătate. Conform spuselor lui Jean Valvis, fondatorul brandului Aqua Carpatica și un important om de afaceri, piața apelor minerale se remarcă atât în plan intern, cu o valoare estimată la 70 milioane de euro, cât și în cel extern, brandurile românești având atât posibilitatea de a le întrece pe cele din țările europene în care consumul pe cap de locuitor este mult mai mare, prin calitatea produselor oferite: „Noi avem ape mult mai bune și mai curate [...] Și Aqua Carpatica, și Borsec, și Dorna sunt mai bune decât Pellegrino, Gerolsteiner și alte sărături”.

Societatea Națională a Apelor Minerale a publicat un raport conform căruia numărul de litri de apă minerală consumați în România se situează la 50/60L per capita, în timp ce media europeană este de 100/105L per capita. Același studiu demonstrează că în mediul urban se consumă cel mai mult, și că românii preferă branduri naționale, nu de import, în proporție de 99%.

Romaqua Group este lider pe piața românească a apelor minerale naturale, a băuturilor răcoritoare plate cu brandul Giusto Natura, și își menține poziția foarte bună în rândul berii, cu brandul Albacher.

Identitate vizuală

În grafica etichetei se remarcă prin elemente ale naturii, precum copaci, munți și cerul albastru, anotimpurile reliefate pe etichete fiind primăvara, atunci când totul se înmăpătează și apa rămâne elementul esențial al vieții, respectiv iarna, când totul pare înghețat de ger, mai puțin izvoarele minerale.

Sticlele sunt foarte ușor de recunoscut de către public, având un ambalaj de tip PET cu nuanțe albastre, numele întotdeauna scris în partea de sus, încadrat de peisaj care se aseamănă unei coroane. Litrajul acestora a fost proiectat pentru nevoia și gustul fiecăruia, de la bidonul de 2L, pregătită pentru mesele în familie, până la sticluța de 0,5L, alegerea ideală pentru ghiozdanele copiilor. Ambalajul cu striții este apreciat datorită modelului ieșit în relief, asemănându-se unui con de brad sau unor cristale, fiind mai ușor de apucat, fără pericolul alunecării.



Figura 2. Produsele brandului (sursa <https://romaqua-group.ro/brands/borsec>)

Din analiza logotipului prezent pe pagina web, se remarcă emblema ursului care bea apa limpede dintre brazi reprezentând puterea, apropierea de natură și totodată longevitatea brandului. Ursul este considerat stăpânul pădurii, fiind unul dintre cele mai impresionante animale, iar Borsec s-a aliat inteligent cu această autoritate ca imagine vizuală. Celelalte elemente sunt sloganurile Tradiție și prestigiu, respectiv Regina Apelor Minerale, fațetele medaliilor obținute și perioada de peste 215 de existență pe piață.



Figura 3. Logotip *Borsec* (sursa: <https://romaqua-group.ro/brands/borsec>)

Analiza competiției

Piața fiind una competitivă, iar produsele aproape indispensabile, există multe branduri de succes, respective European Drinks cu Izvorul Minunilor, QAB/Pepsi cu Roua Munților, Perla Harghitei, Tușnad și Coca-Cola HBC cu apa Dorna.

Revista de afaceri Biz publică anual Topul celor mai puternice branduri românești, clasament realizat de Unlock Market Research. Ani la rând, Borsec a fost în fruntea tuturor, fiind celebrat și ales de români din punct de vedere al afecțiunii și încrederii.

TOP 10 CELE MAI PUTERNICE BRANDURI ROMÂNEȘTI

Loc 2020	Brand	Evoluție 2020/2019	Categorie
1	Arctic	+3	Bunuri de folosință îndelungată
2	Gerovital	-1	Produse de igienă și cosmetice
3	Borsec	-1	Băuturi răcoritoare și apă
6	Aqua Carpatica	0	Băuturi răcoritoare și apă
24	Perla Harghitei	-9	Băuturi răcoritoare și apă

Figura 4. Topul celor mai puternice branduri românești. (sursa: Revista Biz)

Segmentele de consumatori

Daedalus Consulting a realizat în 2016 o cercetare cu privire la obiceiurile, comportamentul oamenilor față de apa minerală. Rezultatele culese de la cei 881 de participanți, din mediul urban, cu vârsta cuprinsă între 18-65 de ani, au arătat că:

- în *top of mind awareness*, pe primul loc a fost Borsec, amintit de 29% dintre cei care beau apa minerală carbogazoasă sau necarbogazoasă, urmat de Izvorul Minunilor, amintit de 26,8% dintre respondenți. În capătul listei, s-a situat Dorna menționată de 9,5% și Perla Harghitei, 6,6%. subiecților
- din punct de vedere al recunoașterii, Borsec ocupă primul loc (98,2%), urmat de Izvorul Minunilor (97%) și Dorna (90%)
- între preferințele respondenților în ceea ce privește apa minerală carbogazoasă, prima este Borsec, aleasă de 32% dintre aceștia.

Același studiu împarte subiecții în trei segmente, în funcție de consumul apei minerale:

- *Heavy users* (56,8%) – 6 zile din săptămână,
- *Medium users* (28%) – între 3 și 5 zile din săptămână,
- *Low users* (15,2%) – maxim 2 zile pe săptămână.

Consumatorii români apreciază calitatea acestui produs natural, iar obiceiurile acestora sunt de cele mai multe ori regăsite în valorile acestui brand: stabilitate, echilibru, încredere, menținere, calitate, sănătate, motive pentru care Borsec a avut și are, ca brand, un grup de consumatori constanți, prezenți și foarte mulțumiți.

Romaqua Group a realizat o riguroasă și reușită cercetare asupra pieței, cunoscând că publicul lor țintă, bărbați și femei ce au o stabilitate financiară și în viața de zi cu zi, nu sunt nonconformiști, nu apreciază șocantul noutății ci mai degrabă își mențin marea încredere în ceva ce și-a dovedit calitatea, relevanța în timp, ceva ce are trecut și viitor, asemeni acestui brand de apă minerală.

Poziționare – harta perceptuală

Harta perceptuală reprezintă o diagramă folosită de specialiștii în marketing pentru a vizualiza percepția consumatorilor vizavi de brandul lor, cât și de concurență. Este așadar un instrument specific etapei numită Poziționare.

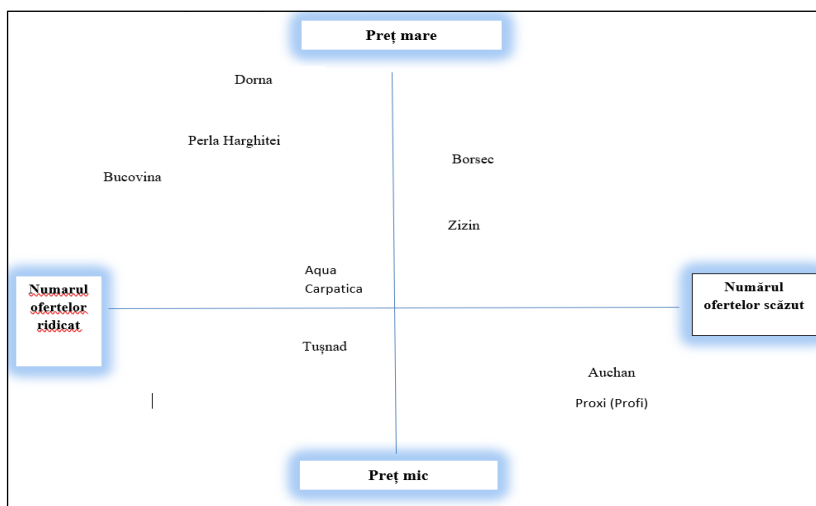


Figura 5. Harta perceptuală pe dimensiunile preț-varietate sortimentală

Personalitate brand

Mark & Pearson (2001) au preluat arhetipurile umane descrise de psihologul Carl Gustav Jung și le-a tradus în termeni de marketing, raportându-se atât la alegerile oamenilor, cât și la identitățile și mesajele companiilor. Doru Șupeală, specialist în *employer branding*, prezintă pe pagina sa web clasificarea tuturor arhetipurilor, ajutându-se de paleta acestora:

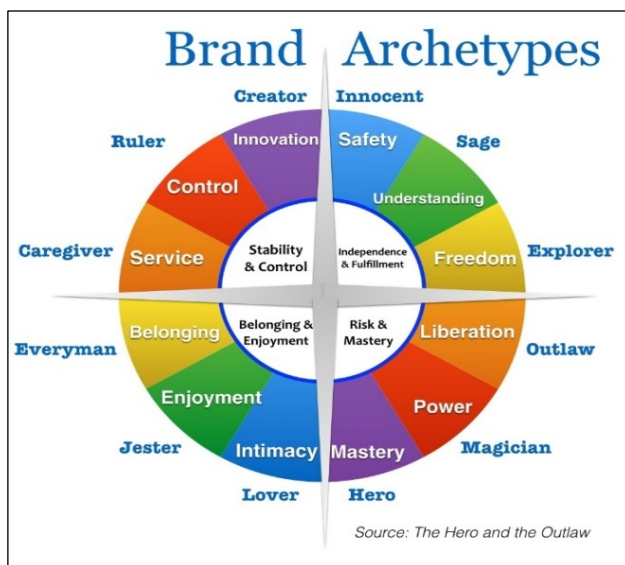


Figura 6. Paleta arhetipurilor (sursa: <https://dorusupeala.ro/ce-personalitate-are-brandul-tau-lectia-despre-arhetipuri/>)

După analizarea atentă a trăsăturilor descrise, consider că brandul Borsec se încadrează în arhetipul Conducătorului (The Ruler). Trăsăturile care m-au motivat să-l încadrez astfel presupun:

- poziția de lider al pieței în România,
- strategia de comunicare în care se prezintă ca onorific, valoros și superior celorlalți, produsul: Regina Apelor Minerale,

- crearea identității verbale folosind premiile și titlurile câștigate,
- siguranța, sănătatea și certitudinile transmise consumatorilor,
- calitățile dovedite în anii existenței.

În cartea *The Hero and outlaw* (2001), Mark și Pearson au definit arhetipul conducătorului prin următorul motto: „Puterea nu este totul. Este singurul lucru” Consider că această maximă se poate asocia cu Borsec la un nivel mediu, dat fiind faptul că brandul nu a părut niciodată a se lăuda excesiv ori a-și prezenta reușitele doar ca să îndepărteze competitorii, ci a supravegheat atent propriile produse, imaginea, întregul proces de îmbuteliere și modul în care ajunge la consumatori. Astfel că, pentru Borsec, puterea nu este totul, totul este produsul. Sau, mai bine zis, puterea o are deja din exterior. Controlul adevărat trebuie să fie menținut în interior, prin modernizare, transparență, prezență și respectarea valorilor proprii.

Personalitatea brandului reprezintă o noțiune prezentă în companii din 1959, anul în care autorul J. Levy a descris transformarea consumatorilor în ochii companiilor. Până atunci, companiile se adresau și lansau produse după nevoile publicului, considerându-i mai degrabă funcționali decât cu spirit estetic ori emoțional. Ulterior s-a avut în calcul opusul acestei gândiri, consumatorii fiind influențați așadar de procese psihologice, senzații și gânduri care determină inclusiv comportamentul de cumpărare. (apud Lieven, 2018, p.3)

Dacă Borsec ar fi o persoană, în mod sigur ar fi bărbat. Trecut de floarea vârstei, cu un venit mediu constant, atașat foarte mult de familie, cu multe rude, copii și nepoți, educat la cele mai de renume școli și instituții, naționale și europene, membru al unei asociații de apărători ai mediului înconjurător, patriot, mândru de istoria țării și de propriul trecut și foarte preocupat de ceea ce consumă el și cei din jur.

Jennifer Aaker este autoarea cea mai cunoscută în ceea ce privește acest concept. Aceasta definea personalitatea brandului drept „trăsături umane aplicate unui brand” (Aaker, J. apud, Lieven, 2018, p.4) teorie care a fost completată ulterior de Azoulay și

Kapferer (2003) cu „setul de caracteristici ale personalității umane aplicabile și relevante brandului”.

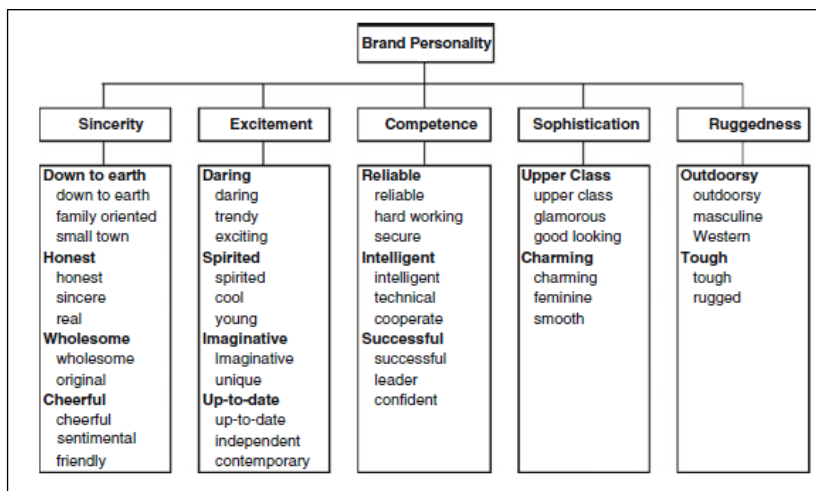


Figura 7. Tabelul personalităților brandului (sursa: <https://dorusupeala.ro/ce-personalitate-are-brandul-tau-lectia-despre-arhetipuri/>)

Conform clasificării Aaker (1997), consider că Borsec se încadrează în categoria brandurilor competente.

Borsec s-a prezentat mereu cu o atitudine relevantă pentru oamenii serioși, oamenii care au crescut cu brandul, cei care cheltuiesc poate mai mult pentru un produs fiindcă îi știu calitatea, renumele și povestea din spate. Termenii sau emoțiile care pot descrie acest brand sunt seriozitatea, luxul, rezistența și onoarea.

După spusele lui Chernatony (2010), oamenii clasifică brandurile după oamenii care le folosesc și consumă. Publicul Borsec este unul matur, unul care petrece sărbătorile în familia lărgită și pune preț pe lucrurile care nu apar sau dispar de pe o zi pe alta, ci dimpotrivă. Brandul Borsec oferă o apă naturală tuturor, cu gustul neschimbat și imaginea superiorității neștirbite, în timp ce

consumatorii cunosc toate aceste calități și o preferă față de mărcile concurente.

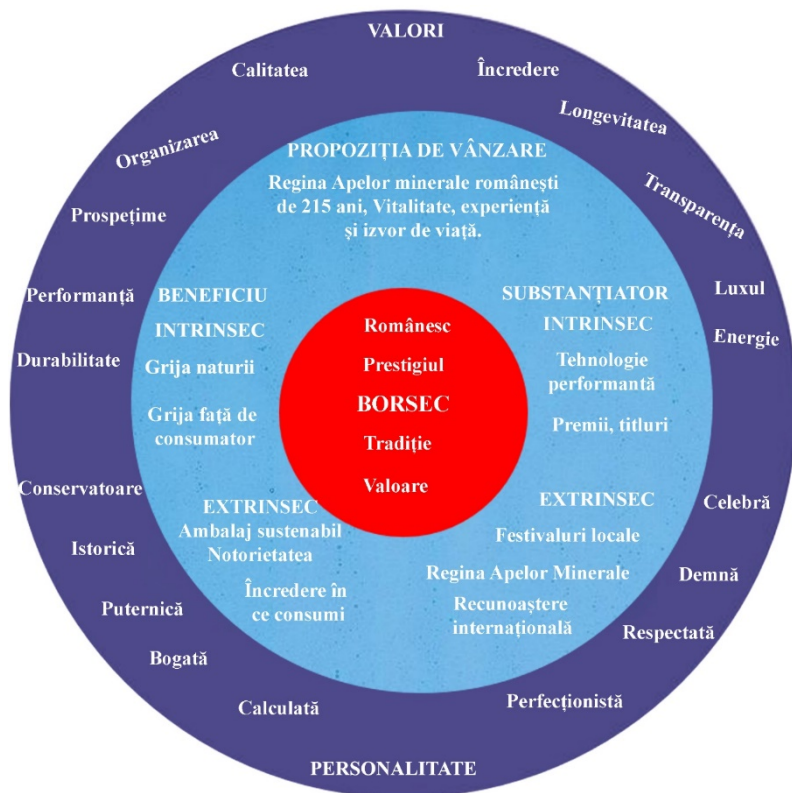
Scopurile și obiceiurile consumatorilor sunt de cele mai multe ori regăsite în identitatea acestui brand: stabilitate, echilibru, încredere, menținere, calitate, sănătate, motive pentru care Borsec a avut și are un grup de consumatori constanți, prezenți și foarte mulțumiți.

Poziționare – Bull’s Eye

Autorii Al Ries și Jack Trout (1986), în celebra carte *Positioning, the battle for your mind*, au descris poziționarea ca fiind acțiunile și deciziile care te ajută să ocupi un spațiu neumplut până atunci în mintea publicului. În carte, autorii au descris așa-zisele fețe ale poziționării: simbolică, funcțională și inspirațională. Deoarece cea funcțională se adresează nevoilor consumatorilor, oferă soluții acestora și este mai degrabă practică decât simbolică, poate fi considerat că echipa Borsec pe aceasta au urmat-o atunci când se raportau consumatorilor.

Unul dintre instrumentele principale ale poziționării poartă denumirea de Bullseye, reprezentând o diagramă circulară în care sunt expuse resursele, așteptările și planurile companiei. Această metodă oferă creatorilor coordonatele reale și tangibile în ceea ce privește identificarea, prioritizarea, analizarea și îmbunătățirea strategiilor de branding și vânzări.

Brandul Borsec este unul stabil, cu un public câștigat pe merit care nu abandonează, însă cantitatea competitorilor din industria apei îi aduce în atenție asemenea strategii, care sunt desigur urmate pentru a-și menține poziția de lider și a-și satisface cât mai eficient clienții actuali și posibili. Se poate considera că, datorită experienței brandului, acesta folosește multe dintre canalele expuse.



Key Consumer Insight

Apa este elementul vieții, de la ea a început totul. Pentru mine și familia mea doresc ce este mai bun și sunt dispus să nu mă uit la prețuri când vine vorba de produse ca apa, pâinea, fructele etc. Susțin brandurile naționale și mă simt aproape de natură sau chiar mai sănătos atunci când am de unde alege, când citesc etichetele și produsele sunt din România, nu importate. Deși apa pare o resursă pe care o poți lua de oriunde, cantitățile mari în care este recomandat și necesar să o bem mă fac să fiu atent la ce consum.

Key Consumer Take-out

Îmi place să am la mine o sticlă de apă Borsec, rezonoz cu Regina Apelor Minerale și îmi dă o senzație de lux. Deși sunt momente în care consum și alte branduri, când aleg Borsec mă simt răsfățată, ca într-o „zi de salariu”. Îmi place forma sticlelor mai mici, ușor transportabile și cele mai mari, puse pe lângă masa avută în familie îmi amintesc de reclamele văzute atâtea ori, făcându-mă să mă simt... bogată și norocoasă.

Figura 8. Bull's Eye Borsec

Descrierea vizuală a mărcii (Brand Calling Card)

Identitatea vizuală reprezintă totalitatea elementelor vizuale prin care comunică un brand. Scopurile acesteia sunt de identificare pe piață, de diferenție, marcare între competitori și de reținerea brandului de către clienți prin repetiție.

Brandul Borsec are o identitate vizuală logicentrică, anume încadrează în jurul numelui său toate mesajele și fonturile schimbate cu anumite ocazii sau în diverse perioade ale anului.



Figura 9. Brand calling card Borsec

Ce este și ce nu este marca

Marca este o prezență indiscutabilă la nivelul oricărei companii. Dacă vinzi, ai o marcă. Mai este, am putea spune, omida din care poate ieși fluturile brandului. Această evoluție se datorează îmbinării calităților palpabile, cum ar fi, în cazul apei minerale Borsec, gustul, culoarea, prospețimea, cu cele intangibile, anume

valorile, ideile și tradițiile companiei. Specialiștii marketingului afirmă cu încredere că viitorul aparține echipelor de management care își cunosc și păstrează marca, aceasta fiind o valoare activă a oricărei companii.

Deși în trecutul îndepărtat marca reprezenta rigurile după care oamenii dintr-o industrie își realizau produsele proprii, modernitatea a ajutat marca să obțină o funcție comercială, cât și una de publicitate. Urmările acestor funcții sunt strâns legate de percepțiile și comportamentele consumatorilor.

Conform unui articol publicat în pagina web a Oficiului Uniunii Europene Pentru Proprietate Intelectuală, marca separă compania ori produsul de toată piața sa și, înregistrată sau utilizată, îi asigură protecția și autenticitatea. În același articol este expusă multitudinea tipurilor de marcă: verbală, vizuală, figurativă, de poziționare, sonoră, precum și alte derivate sau îmbinări ale acestora.

Borsec NU ESTE	Borsec ESTE
<ul style="list-style-type: none">- Un oarecare brand de apă- Un alt brand de apă.- Distractiv- Arogant- Doar „bine”	<ul style="list-style-type: none">- Cu notorietate mare- Este un nume de tradiție- Serios- Stăpân pe sine- Este „cel mai bine”

Eu ca Brand manager

Dacă aș fi eu brand managerul companiei alese, anume Borsec, aș realiza mai multe campanii de promovare la nivel de țară, sub sloganul *Țara celor de 10*, motivând frumusețile, atracțiile și unicitatea unor locuri mai puțin cunoscute din România, dar care ocupă locuri importante în clasamente internaționale, observând o „regină” a câmpiilor, a peșterilor etc. Elementele naturii ar însoți imaginea de sănătate, prospețime și limpezire însoțitoare ale produselor Borsec.

Aș realiza o tabără Borsec, asemănătoare conceptului Țara lui Andrei inițiat ultima dată de către compania OMV Petrom. Un grup de elevi din două sau trei școli s-ar putea bucura de atracțiile zonei Harghita, de un tur al sediului companiei și de izvoarele apei Borsec.

Aș colabora cu oameni care activează în industrii apropiate agriculturii, hidrologiei, încât să desfășor un documentar despre prezentul apelor românești și importanța lor.

Una dintre colaborările importante ar fi cea cu echipa Valize Vesele, creatori de conținut video care realizează materiale de turism, atracții din țară sau din afară. Proiectul cu ei s-ar desfășura o săptămână, timp în care cei doi, care nu se dezică de la diverse munci sau provocări, vor avea ocazia de a vizita Harghita și compania Romaqua Group.

Cred că asemenea proiecte ar revitaliza imaginea Borsec, crescându-i notorietatea față de publicul tânăr și mulți alții interesați de activitatea brandului.

Bibliografie

- Aaker, Jennifer L. 1997. „Dimensions of Brand Personality”. *Journal of Marketing Research* 34 (3): 347-356.
- Mark, M., & Pearson, C. (2001). *The hero and the outlaw: Building extraordinary brands through the power of archetypes*, McGraw-Hill, New York.
- Ries, Al, & Trout, J. (1986) *Positioning: The Battle for your mind*, New York, McGraw-Hill.
- De Chernatony, Leslie (2006) *From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands*, Elsevier.
- <https://www.ebaqdesign.com/blog/brand-personality#volvo>, accesat în data de 09.06.2021.
- <https://romaqua-group.ro/brands/borsec/>, accesat în data de 09.06.2021.
- <https://dorusupeala.ro/ce-personalitate-are-brandul-tau-lectia-despre-arhetipuri/>, accesat în data de 10.06.2021.
- <https://www.kobykarinaochis.com/ro/care-este-arhetipul-brand-ului-tau/>, accesat în data de 10.06.2021.
- <https://www.forbes.com/sites/theyec/2020/12/22/entrepreneurs-share-eight-key-takeaways-from-their-positive-experiences-as-and-with-customers/?sh=1834fb404655>, accesat în data de 10.06.2021.
- <https://beloved-brands.com/2020/02/11/consumer-insights-that-connect/>, accesat în data de 11.06.2021.

<https://blogs.oracle.com/marketingcloud/bullseye:-how-to-personalize-your-content-marketing-at-scale>, accesat în data de 11.06.2021 la ora 14:30.

<https://www.ebaqdesign.com/blog/brand-personality#4>, accesat în data de 12.06.2021.

<https://lauriemccabe.com/2017/08/15/what-is-bullseye-marketing-and-can-it-help-your-business/>, accesat în data de 14.06.2021.

<https://euipo.europa.eu/ohimportal/ro/trade-marks-basics>, accesat în data de 14.06.2021.

<https://euipo.europa.eu/ohimportal/ro/trade-marks-examples>, accesat în data de la ora.

<https://pickandkeep.com/borsec-apa-minerala-numarul-unu/>, accesat în data de 14.06.2021 la ora 13:34.

<https://fortin.agency/manual-de-branding/>, accesat în data de 14.06.2021 la ora 13:00.

<http://fashionsimy.ro/2017/10/03/borsec-sanatate/>, accesat în data de 14.06.2021 la ora 11:40.

<http://www.inhga.ro/>, accesat în data de 15.06.2021 la ora 12:00.

<https://romaqua-group.ro/companie/dezvoltare/>, accesat în data de 15.06.2021 la ora 13:40.

NINTENDO

Andrei-Ionuț VIȘAN



Mă numesc Vișan Andrei-Ionuț. Sunt student în cadrul Facultății de Sociologie și Comunicare din Brașov, specializarea Media digitală. Pasiunea mea pentru branding a venit din hobby-ul pe care îl practic și care îmi doresc să fie domeniul în care voi profesa, UX/UI designer. Lucrând la diferite proiecte și luând contact cu multe aplicații și website-uri am descoperit că fiecare brand este unic și are povestea sa în spate. Am

avut ocazia ca prin design-urile și conceptele mele să contribui la dezvoltarea unor branduri și să înțeleg importanța lor. Timpul în care lucrez, mă ajutat să îmi formez un ochi și să observ mai îndeaproape personalitățile companiilor din jurul nostru care încearcă prin tot felul de mijloace să fie unice și atrăgătoare. Pe viitor, acest lucru îmi doresc să pot realiza și eu, să aduc cât mai mult din stilul personal la dezvoltarea brandurilor în ceea ce privește identitatea vizuală.

Introducere

Se spune că un brand de succes este acela care știe să facă față provocărilor și să pătrundă în mintea consumatorilor. Cu o istorie de 130 de ani, Nintendo este în prezent o companie de jocuri video cunoscută în întreaga lume pentru simplitatea, calitatea serviciilor și produsele pe care le oferă.

Trecând prin multe încercări, Nintendo a reușit să se reinventeze și să își formeze o strategie eficientă care s-a demonstrat a fi una de succes. Concurând cu giganți precum Microsoft și Sony, Nintendo nu se lasă mai prejos și aduce un plus de unicitate în industria din care face parte. Lucrarea mea constă într-o analiză amănunțită a brandului, a pieței din care face parte, care este identitatea vizuală, cine este publicul, care este strategie și cum este văzut în ochii consumatorilor.

Istoric

Nintendo este o companie japoneză apărută în anul 1889, pe 23 septembrie, a fost înființată de Fusajiro Yamauchi și a început să fabrice cărți de joc japoneze numite „Hanafuda”, în Kyoto. Cărțile erau concepute pe baza tradiției și culturii japoneze încercând să le personalizeze cu simboluri și decorațiuni specifice. Compania reușește în 1902 să fabrice primele cărți de joc în stil occidental pentru a diversifica din conținut. Noul produs a ajuns astfel să fie exportat și a cunoscut un succes răsunător în întreaga lume. În anii 1950, Nintendo intră oficial pe piața europeană și americană, iar în 1951 compania își schimbă numele în Nintendo Playing Card Co. Ltd. Integrarea sa pe piața globală a fost una dificilă și a cunoscut foarte multe modificări ale imaginii, trecând printr-o fază experimentală de logotipuri și renunțând în anii 60 la simbolurile asiatice pentru alfabetul latin.

De la apariția sa și până la începutul anilor 1970, Nintendo a fost o companie de jocuri de cărți. Reinventarea și lansarea sa în industria tehnologiei are loc în 1974, odată cu obținerea drepturilor pentru Magnavox Odyssey (prima consolă de jocuri din lume) în Japonia. Cu toate acestea, tranziția nu a avut loc brusc, ci treptat,

deoarece Nintendo începuse în 1963 să fabrice atât cărți de joc cât și jocuri video (faza experimentală). Pe o perioadă de 10 ani până în 1980 compania s-a axat pe realizarea de jocuri video. În anii 80 apare primul joc revoluționar realizat de ei și anume Donkey Kong care a devenit extrem de popular la nivel global. Ulterior apar alte francize renumite realizate, precum The Legend of Zelda și Mario Bros. Tot atunci se dezvoltă mult fabricarea consolelor și reușesc să realizeze primul model portabil.

Din anii 2000 și până în prezent Nintendo este cunoscută drept cea mai veche companie de jocuri video și care în ultimii 50 de ani și-a concentrat activitatea în dezvoltarea de console moderne, puternice și de jocuri pe măsura lor. Succesul câștigat s-a datorat perioadei anilor 70-90, deoarece au creat multe jocuri populare și le-a fost ușor să își formeze o comunitate. Prezentul este marcat de continuarea acestor francize (precum The Legend of Zelda II sau Mario Karts 8), adică păstrarea tematicii și a personajelor doar că mult mai bine definite și integrate în alte jocuri. Celebrul personaj Mario din Mario Bros a ajuns să conducă karturi, să vâneze, să participe la olimpiadă și să facă multe alte activități tocmai pentru că Nintendo știe cum să includă personajul în alte spații pentru a fi în continuare atrăgător și de succes.

Analiza pieței

În cartea *Lovemarks – The Future Beyond Brands* de Roberts (2004) apare conceptul de tranziție care spune că „schimbarea de la produse la mărci comerciale la mărci este una dintre marile povești ale secolului trecut. Este o poveste care a avut efecte profunde asupra modului în care afacerile se ocupă de consumatori.”

Schimbare prin care și Nintendo a trecut datorită pieței foarte dinamice prin care „emoția a devenit mai aproape de centru iar puterea oamenilor să fie cea care contează” (Roberts, 2004). Timpul și-a spus cuvântul, iar astăzi Nintendo este cunoscut și apreciat în prezent pentru consolele și jocurile pe care le realizează.

Categoria în care compania se încadrează este „Produse de divertisment la domiciliu”, segmentul fiind „Electronice de consum”. Produsele lor includ software-uri și hardware-uri pentru consolele de acasă și cele portabile (ex: Nintendo Wii, Nintendo DS, Nintendo 3DS etc.).

Industria în care activează sunt consolele și jocurile video. Spre deosebire de alte branduri, Nintendo joacă pe două mari piețe pentru a aduce divertisment în casele consumatorilor.

Elemente de identitate vizuală

Elementele de identitate vizuală care definesc brandul Nintendo se axează pe logo, logotip, paleta de culori, stilul imaginilor și *typography*. În ceea ce privește elementul cel mai important, și anume logo-ul, din anul 1889 acesta a suferit multe modificări tocmai și datorită piețelor pe care tot reușea să pătrundă. „Pentru a vinde produse la nivel internațional, marca trebuie să vorbească foarte mult limbi diferite. Din fericire, simbolurile ușor de identificat nu au nevoie de traducere. Recunoscut indiferent de cultură sau limbă, simbolurile permit companiilor să treacă barierele lingvistice, să concureze la nivel global și să mențină consistența mărcii într-o gamă largă de mass-media.” spune David Airey în cartea *Logo Design Love: A Guide to Creating Iconic Brand Identities*.



Figura 1. Evoluția logo Nintendo

Astfel că, varianta oficială cunoscută de utilizatorii din prezent a fost realizată în 2016 iar pe parcurs modificările au fost făcute tocmai pentru a pătrunde pe piață.

Pe baza imaginii observăm că ceva se păstrează și anume paleta de culori care se orientează în zona de roșu, negru, alb și gri. Din punct de vedere psihologic, culoarea predominantă (roșu) semnifică entuziasm și tineret, exact ceea ce produsele lor transmit. Din punct de vedere al logotipului observăm că acesta este la fel ca logo-ul, deoarece nu există un simbol specific care să facă diferențierea de „text”. Analizând modificările făcute, fontul a suferit cele mai mari schimbări (de la 1960) și asta datorită stilului pe care încercau să-l abordeze. Varianta finală are textul NINTENDO bolduit într-un chenar cu colțuri rotunde tocmai pentru a da senzația de joacă, amuzament.

În ceea ce privește stilul pozelor acesta este unul jucăuș și are pusă în context prezentarea personajelor din jocurile populare

realizate de Nintendo. Spre exemplu, personajul Mario este inclus în grafica diferitelor materiale tocmai pentru că și acesta respectă tonul brandului (aceleași culori). Identitatea lor vizuală se datorează și popularității, deoarece tot mai multe elemente din francizele de succes sunt folosite pentru a atrage atenția și pentru a înțelege cu ușurință că este vorba despre Nintendo fără să vezi logo-ul.

Analiza competiției

Dat fiind faptul că Nintendo este atât dezvoltator de jocuri video cât și producător de console, piața lui se împarte în două segmente: gaming și console. Cu toate acestea, cei mai aprigi competitori ai companiei au abordat același stil într-o oarecare măsură. Spre exemplu, cel mai mare concurent Nintendo este Sony (care produce console Playstation), tot o companie japoneză.

Pe locul doi privind concurența se află Microsoft ce deține gama de console Xbox dar care nu are atât de multe jocuri proprii și de aceea nu se încadrează în ambele categorii. Alte companii cu nume mari care reprezintă concurența Nintendo sunt Bandai Namco, Activision Blizzard, Electronic Arts, Zynga și CCP Games. Totuși, în ceea ce privește jocurile pe suport fizic, primul loc aparține Nintendo, deși cercetările efectuate de Ampere Analysis indică o creștere substanțială a vânzărilor de jocuri digitale de către companie în 2020. Acestea sunt câteva statistici esențiale despre reușitele companiei:

Analiza SWOT

Cele mai importante puncte forte vizează rețeaua extinsă pe care Nintendo o are, deoarece a ajutat-o foarte mult să mențină o distribuție la nivel global și să crească vânzările. De asemenea, are o gamă largă de jocuri (de la acțiune la aventură, la puzzle-uri, jocuri de strategie, simulare, jocuri de rol, curse, sport și educaționale), reușind astfel să răspundă fiecărei situații.

Cu peste 130 de ani de experiență în jocuri, compania are un secol de experiență în acest domeniu și înțelege nevoile jucătorilor oferind în mod consecvent cel mai bun produs. Datorită unei segmentări eficiente, diversificarea geografică permite fiecărei piețe regionale să funcționeze ca o entitate independentă, ceea ce reduce riscurile (Nintendo funcționează ca trei entități din Kyoto, Frankfurt și Richmond). Chiar dacă prețurile produselor sunt scumpe la lansare, acestea sunt reduse rapid și reușesc astfel să atragă mai mulți jucători, reușind să aibă prețuri competitive.

Un alt avantaj al companiei sunt punctele de vânzare mixte (POS mixt) ce asigură jucătorii că își pot accesa produsele în mod convenabil și rapid indiferent de locația lor. Parteneriatul strategic de care a beneficiat Nintendo alături de Disney le-a adus un succes imens ambelor părți. Ultimul aspect important este marketingul eficient, deoarece au știut cum să-și poziționeze consola și cum să se folosească de mesaje cheie pentru a atrage constant jucători.

Punctele slabe ale companiei Nintendo se referă în mare parte la aspecte economice.

În primul rând, supradependența de switch (ultima consolă realizată de ei în 2017) le-a oferit 85% din venitul total ceea ce este îngrijorător ținând cont că este o sursă epuizabilă și numărul ar putea scădea oricând.

În al doilea rând, supraîncrederea în economiile dezvoltate, deoarece Nintendo se bazează pe piețele saturate din mai multe țări unde mai multe companii concurează pentru cota de piață (Japonia, Australia, Coreea de Sud, America de Nord și Europa).

Răspunsul lent la cerere este o a treia problemă care a apărut pentru companie mai ales cu apariția pandemiei, datorită numărului mare de persoane care au stat acasă și au vrut să-și ocupe timpul liber cu jocuri pe consolă.

În ceea ce privește oportunitățile, Nintendo a câștigat cote substanțiale de piață în SUA, Europa și Japonia, ceea ce înseamnă că se poate extinde în zone precum China, India sau America Latină datorită piețelor emergente. Popularitatea jocurilor mobile crește tot

mai rapid iar până în 2022 se așteaptă un număr de 95,4 miliarde de dolari. Nintendo poate face investiții în jocurile video pe smartphone-uri și să-și transpună din concepte/jocuri în zona mobilelor (mai ales că deja a început să experimenteze zona cu lansarea jocului Mario Karts). Un aspect tot mai dezvoltat de companiile iT și gaming sunt lumile AR și VR (realitate augmentată și realitate virtuală) și care prin intermediul unor investiții pot produce experiențe mai bune în joc.

Amenințările pentru Nintendo se referă în primul rând la competiția mare căreia trebuie să-i facă față, mai ales că există giganți precum Sony și Microsoft.

În al doilea rând, dezvoltarea tehnologiei a pus multă presiune pe securitate iar pirateria constituie o problemă majoră pentru Nintendo, deoarece duce la pierderea venitului anual.

De asemenea, apar înlocuitori puternici, adică telefoanele mobile care devin tot mai puternice și suportă jocuri care erau înainte pentru computere. Iar ultimul aspect este legat de grupul țintă care în anumite regiuni îmbătrânește iar numărul de tineri se împuținează (Europa, de exemplu) și astfel își poate pierde din popularitate.

Publicul țintă

Făcând o comparație cu Sony și Microsoft care au un public țintă cu o medie de 18 ani, Nintendo „bate acest record” având o medie de 29 de ani în 2007. Acest fapt se datorează consolelor Nintendo DS și Wii care au atras mai multe femei și adulți la jocurile video, în special la software-ul de jocuri video referitor la cultură sau antrenament cerebral. Diferența este datorată conținutului pe care Nintendo îl promovează. Jocurile sunt simple, nu necesită competiție foarte mare, sunt relaxante, ideale pentru familie și distractive. În prezent categoria de jucători este cuprinsă între 15 și 35 de ani. Principalele segmente care vor să fie atinse sunt femeile, adulții, familiile și copiii.

Potrivit cercetărilor, clientul mediu Nintendo are aproximativ 35 de ani și joacă de 13 ani. Jucătorii provin dintr-un segment divers: angajați, seniori, mame și tați, militari, studenți.

Jocurile Nintendo seamănă mai mult cu un joc de familie, în care părinții și copilul se bucură de un timp interactiv și distractiv petrecut împreună. Consumatorii Nintendo nu sunt jucători hardcore, sunt jucătorii non-casual care joacă pentru distracție și divertisment și nu din motive competitive. Acești consumatori n-au prea multă putere de cumpărare deoarece, în industria jocurilor video, există foarte puține companii de succes care vizează acești consumatori, jucătorii non-casual. Cu toate acestea, compania a reușit să atingă un public mai larg ca vârstă, însă nu și ca număr total de utilizatori comparativ cu Sony și Microsoft.

Poziționare

Conform „Designing Brand Identity” de Wheeler (2009), atunci când vorbim de poziționare, la bază stă „strategia eficientă a mărcii care oferă o idee centrală unificatoare în jurul căreia orice comportament, acțiunile și comunicațiile sunt aliniate.” De regulă aceasta „evoluează pentru a crea deschideri pe o piață care se schimbă continuu, o piață în care consumatorii sunt saturați de produse și mesaje. Poziționarea profită de schimbările demografice, tehnologice, ciclurile de marketing și consumator” (Wheeler, 2009)

Nintendo are o strategie mult diferită față de competitorii săi dar cu toate acestea există mici asemănări. Atât Sony cât și Microsoft încearcă să ofere produse de înaltă calitate (console care durează 6-7 ani). Însă, compania se diferențiază prin foarte multe aspecte care o fac chiar unică. Nintendo se teme să își asume riscuri și nu încearcă să facă cele mai puternice lucruri de pe piață. De asemenea, Nintendo este dispus să admită greșelile și să le remedieze (iar acest lucru s-a demonstrat când lansarea consolei Wii nu a avut un succes mare datorită defecțiunilor care ulterior au fost remediate).

Strategia de poziționare presupune o stabilire a prețurilor de a le păstra diferite pentru un anumit produs pe tot parcursul ciclului de viață al acestuia. Faza de lansare (care are o nouă tehnologie), experiența nouă a utilizatorului, sunt factori ce fac diferența între produsele premium. Acest lucru îi ajută să solicite profituri bune dacă produsul este un succes. Spre deosebire de competitorii care creează console pentru jucătorii hard-core sau persoanele care sunt foarte specifice când vine vorba de jocuri, Nintendo este inclus în categoria „console de jocuri concepute pentru jucătorii casual și non-casual” ceea ce înseamnă că până și publicul țintă este diferit.

Compania este elementul surpriză în această industrie, deoarece se diferențiază aproape complet de competitorii săi prin strategia de marketing diferită, public, conținut și tehnologie. Pentru acest lucru am realizat figura 2 în care am prezentat pe scurt la ce se rezumă marketing-ul Nintendo. În figura 3 și figura 4 am realizat hărțile perceptuale pentru a vedea o poziție mai clară a companiei față de competitori.

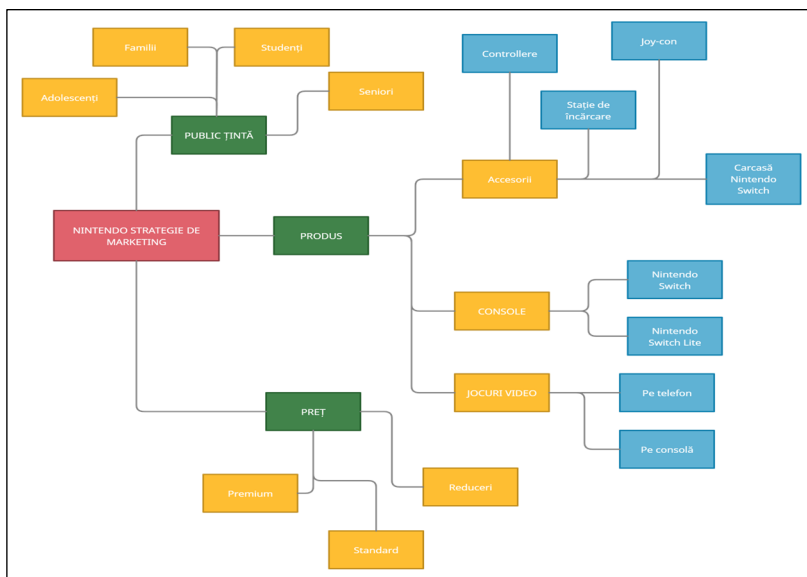


Figura 2. Strategie de marketing *Nintendo* (concept propriu, iunie 2021)

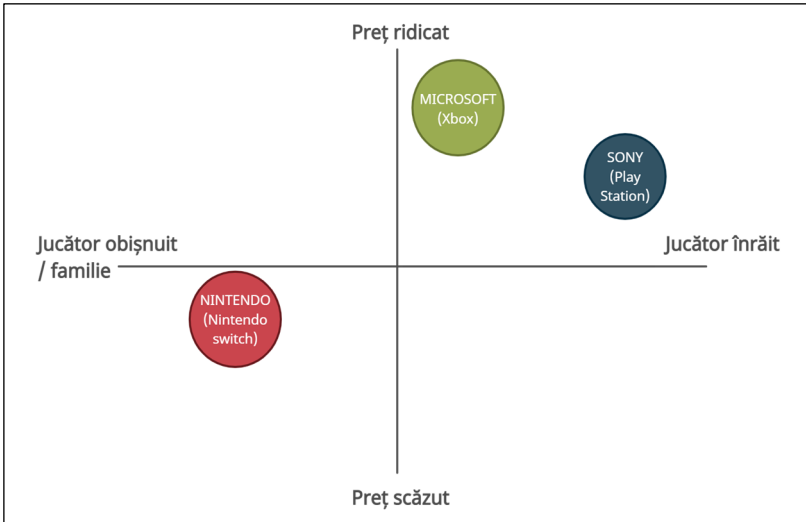


Figura 3. Hartă perceptuală preț-tip de jucător

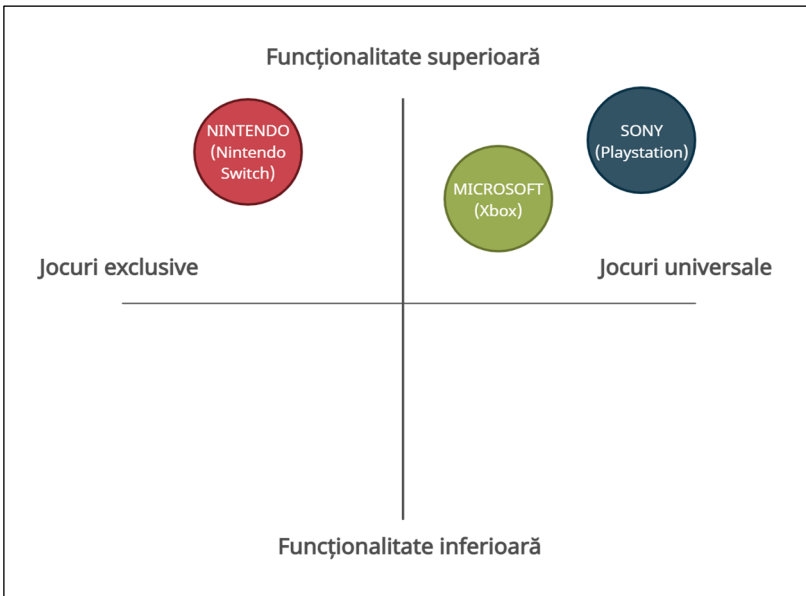


Figura 4. Harta perceptuală funcționalitate – adresabilitate

Misiune, misiune și valori

Atunci când vorbim de construirea unui brand „începe de obicei cu elaborarea a unei „declarații” în care sunt incluse elementele cheie.” Viziunea – imaginea pe care vrem să o transmitem audienței; misiunea – scopul și standardele pe baza cărora se evaluează și echilibrează inițiativele; valorile – atitudinea și problemele cheie în jurul cărora se află strategia (TACTICS, 2012).

Conform website-ului oficial, valorile Nintendo includ flexibilitate, unicitate, sinceritate și onestitate. Viziunea este „Pune zâmbete pe fața tuturor unde Nintendo atinge” (Putting Smiles on the Faces of Everyone Nintendo Touches) iar misiunea este „Noi credem ca este esențial nu numai să oferim produse de înaltă calitate, dar să tratăm fiecare client cu atenție, considerație și respect”.

Personalitatea și arhetipul brandului

Personalitatea Nintendo este una complexă și nu poate fi definită de un singur arhetip datorită modului divers de a face lucrurile dar și a pieței extinse în care se află. Cu toate acestea, un lucru este sigur și acela categoria din care face parte, adică „oferirea unei structuri”, deoarece are anumite obiective clare pe care le urmărește și reușește să ajungă în rândul utilizatorilor. Putem considera Nintendo drept un *ruler* (conducător) datorită controlului pe care îl deține dar și un creator datorită inovației pe care o are în produsele sale.

Compania se bazează pe promovarea stabilității și a încrederii, creând produse de înaltă calitate care deschid calea de conducător și inspirarea creativității, concepând o poveste de marcă autentică, îmbinând tehnologia și arta. Din punct de vedere al personalității de creator, Nintendo tinde totuși să domine în

această direcție datorită modului în care transmite cum ar trebui să fie lumea în ochii lui prin crearea unui produs durabil care să transforme această viziune în realitate. Acest lucru s-a și întâmplat prin realizarea consolei Nintendo Switch din 2017, folosită și în prezent și a jocurilor care își mențin un interes ridicat pentru utilizator precum Mario Kart 8. De asemenea, oferă autenticitate, inovație și libertate de exprimare pentru a da sens lumii din jurul lor și folosesc creativitatea și tehnologia pentru a da frâu liber creativității publicului țință.

Din punct de vedere al personalității de conducător, Nintendo caută să elimine incertitudinea prin preluarea controlului respectând reguli sau creându-le. Politicile companiei au reguli stricte în ceea ce privește produsele lor (sanctionează drastic pirateria iar conținutul este exclusiv pentru utilizatori care dețin produse Nintendo).

Aceste două arhetipuri se îmbină perfect, mai ales că Nintendo este o companie japoneză, își păstrează din aceste valori și în personalitatea sa. Produsele durabile de calitate, conținut exclusiv și o comunitate diversă reprezintă succesul datorat acestei duble personalități. Dacă ar fi să facem o analogie, creatorul predomină în ambele tipuri de produse (jocuri și console) iar conducătorul în menținerea reputației lor.

Bull's Eye

Key consumer insight

Informațiile generale venite din partea consumatorilor percep ideea de jocuri video și console drept o activitate relaxantă dar și competitivă în care nevoia de a te distra cu prietenii sau familia este tot mai mare și este considerată drept o activitate practică de toată lumea. A avea o consolă în casă este ca și cum ai avea un televizor, ce menține divertismentul în spațiul familial.

Key consumer take-out

Atunci când simțim nevoia să ne jucăm ceva relaxant sau să facem asta cu prietenii și familia, Nintendo oferă divertismentul de care avem cu toții nevoie. Nintendo știe cum să aducă zâmbete pe chipul oamenilor.

Pentru a explica mai clar, am realizat o schemă cu principalele obiective și trăsături ce definesc Nintendo în fața consumatorilor (am folosit aplicația Creately.com).

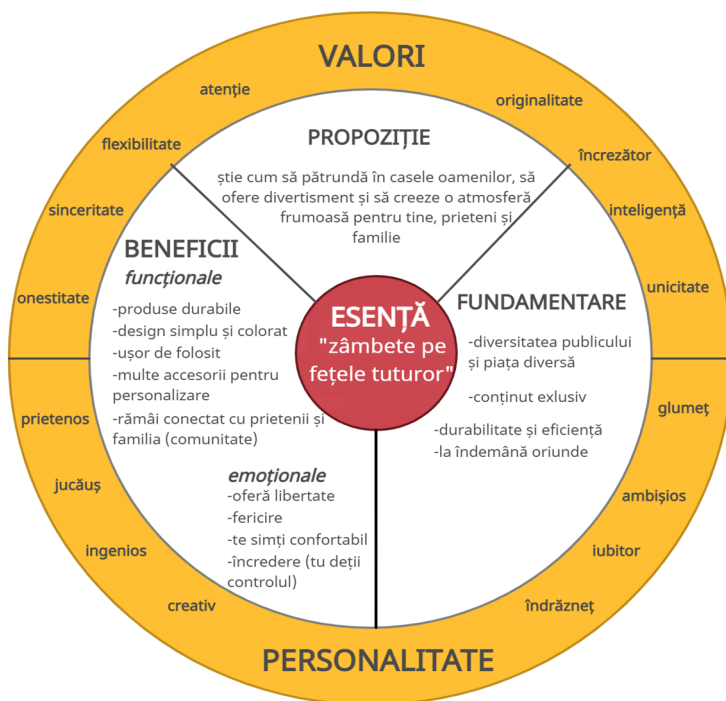


Figura 5. Bull's Eye Nintendo

Descrierea vizuală a mărcii (Brand Calling Card)



Figura 6. Brand calling card Nintendo

Ce este și ce nu este brandul

În cartea „Kellogg on Branding in a Hyper Connected World” de Tybout, A. M. și Calkins, T. (2019) ideea de personalitate a brandului este considerată drept „entitate supraomenească, dotată cu o personalitate fastuoasă, cultivând un look și un stil care le distinge; vorbind cu o voce unică; deosebindu-se cu comportamente coerente, constante și, dacă este posibil, admirabile; urmărind o mare misiune”.

Cu alte cuvinte brandul poate fi o persoană ce trebuie să aibă în posesie mai multe calități pentru a se plia pe caracterele mai multor consumatori, cu atât mai mult dacă categoriile de vârstă diferă. Drept urmare, Nintendo trebuie să aibă un stil propriu pentru a se diferenția, să găsească o voce, să fie unic, lucru ce a și reușit prin strategia sa.

– Ce este Nintendo?

Dacă ar fi să personificăm brand-ul Nintendo, acesta ar fi genul de persoană care vrea ca toată lumea să se simtă bine. Știe cum să îți facă pe plac și este familist, deoarece consideră că distracția vine atunci când faci același lucru cu prietenii sau familia. Nintendo adoră să facă glume și este foarte creativ, mereu venind cu o idee trăsnit ce toată gașca trebuie să o pună în aplicare. Îi plac jocurile care sunt vintage și ține mult la ideea de a te distra. De asemenea este și foarte fashion, deoarece mereu vrea să își personalizeze lucrurile și să fie cât mai colorat (știe să se asorteze). Atunci când face ceva, este mereu ambițios și nu se lasă până ce rezultatul nu este unul pe măsură. Nintendo se bazează pe sentimente și experiență. Este politicos, recunoaște când greșește și caută cu orice preț să repare lucrurile, deoarece ține la imaginea sa și vrea să fie prieten cu toată lumea.

– Ce nu este Nintendo?

Nintendo nu face totul pentru bani. Nu este genul de persoană corporatistă în care cifrele sunt totul și a face vânzări este scopul principal. Nintendo nu este încrezut și nu îi place să se dea mare. Nu folosește un limbaj vulgar și nu își bate joc de nimeni. Nu se asociază cu diferite concepte precum lgbtq sau black lives matter. Nu îi place să ducă un stil de viață nesănătos. Nintendo nu este toxic, nu este genul de persoană agasantă și nu face glume proaste. Nu este o persoană religioasă.

Eu ca Brand manager

În calitate de brand manager consider că partea financiară ar putea să fie îmbunătățită, deoarece 85% din venituri vin din vânzarea de console. Ideal ar fi să se extindă spre conceperea unei noi console dat fiind faptul că cea mai recentă este din 2017 iar competitorii săi deja au schimbat în 2020 consolele cu o nouă generație și tehnologie mai bună.

De asemenea, m-aș concentra pe experiențe mai realiste precum introducerea ochelarilor VR în jocurile Nintendo sau a joystick-urilor pentru diferite jocuri (ex volan, senzori etc.) Deja ideea de personalizare există însă ar fi mult mai interesant dacă s-ar putea personaliza pe baza unui template (adică toată consola să fie desenată cu un personaj din joc sau un peisaj) lucru ce deja există la competitori.

Pe lângă acestea, aș încerca să transpun consola Nintendo să se poată conecta la telefon (pentru a putea juca jocurile Nintendo specifice unui telefon și pe console), cu alte cuvinte să dezvolt ecosistemul mult mai mult cu aplicații și tehnologii proprii.

În ceea ce privește identitatea vizuală lucrurile arată foarte bine dar aș crea un design în care să iasă mai bine ideea de zâmbete pe fețele utilizatorilor. Aș crea evenimente exclusive (comiccon) atât pentru lansarea consolei cât și pentru jocuri. Un lucru interesant pe

care Xbox îl face este organizarea unui eveniment jocurile mari precum Minecraft. Ar fi interesant să implicăm mai mult publicul țintă chiar dacă este divers și să-l facem să simtă ideea de familie chiar și la evenimente.

Concluzie

În concluzie, Nintendo este o companie foarte mare de jocuri video și console exclusive pentru utilizatorii săi în care accentul este pus pe sentiment și emoție iar un zâmbet pe buze este cel mai important lucru. Ușor „rebel” și cu o strategie total diferită de competitorii săi, Nintendo a reușit să ajungă la un fan base solid ce menține compania în viață.

Diversitatea, creativitatea și dorința de a oferi cât mai multe unui public divers sunt câteva dintre obiectivele cheie. Cu o istorie de 130 de ani, experiența în divertisment își spune cuvântul, deoarece sunt singura companie din lume ce s-a încumetat să țintească atât de sus în privința categoriei de vârstă a utilizatorilor. Indiferent de ce va urma pe viitor, Nintendo a demonstrat că știe cum să-și atingă scopul și să se reinventeze în funcție de tehnologiile și situațiile apărute. Drept urmare, compania este un adevărat veteran în divertisment și un vechi prieten de familie care pus un zâmbet pe fețele a multor generații.

Bibliografie

- 12 *brand archetypes*. (n.d.). Extras de pe Woven Agency: <https://woven.agency/blog/12-brand-archetypes/>, accesat în 15.06.2021.
- Airey, D. (2010). *Logo Design Love: A Guide to Creating Iconic Brand Identities*. USA: New Riders.
- Bhasin, H. (2019, mai 29). *Marketing Strategy of Nintendo*. Extras de pe Marketing91: <https://www.marketing91.com/marketing-strategy-of-nintendo/>, accesat în 17.06.2021.

- Brand archetypes.* (n.d.). Extras de pe Iconic Fox: <https://iconicfox.com.au/brand-archetypes/>, accesat în 15.06.2021.
- Competitor analysis nintendo has two main competitors.* (n.d.). Extras de pe Course Hero: <https://www.coursehero.com/file/pidvma/Competitor-Analysis-Nintendo-has-two-main-competitors-which-are-Sony-and/>, accesat în 16.06.2021.
- Dupre, F. (n.d.). *Nintendo Switch Unofficial Identity*. Extras de pe Behance: <https://www.behance.net/gallery/44239679/Nintendo-Switch-unofficial-Visual-identity>, accesat în 16.06.2021.
- Everiss, B. (2008, ianuarie 06). *Nintendos Competitive Advantage*. Extras de pe Seeking Alpha: <https://seekingalpha.com/article/59142-nintendos-competitive-advantage>, accesat în 15.06.2021.
- Global console market earned \$ 53,9 billion in 2020.* (n.d.). Extras de pe Olhar Digital: <https://olhardigital.com.br/en/2021/03/12/games-e-consoles/mercado-global-de-consoles-faturou-us-539-bilhoes-em-2020/?gfetc.h=2021%2F03%2F12%2Fgames-e-consoles%2Fmercado-global-de-consoles-faturou-us-539-bilhoes-em-2020%2F>, accesat în 15.06.2021.
- Goncalves, T. (2015, aprilie 13). *Case study Nintendo: A Consumer Behaviour Approach*. Extras de pe Slideshare: <https://www.slideshare.net/TiagoAfonso11/case-studynintendo-aconsumerbehaviourapproach>, accesat în 16.06.2021.
- Hwee, K. T. (n.d.). *What we can learn from nintendos brand switch up*. Extras de pe Antics Play: <https://www.anticsatplay.com/blog/what-can-we-learn-from-nintendos-brand-switch-up/>, accesat în 16.06.2021.
- Kerr, C. (2017, octombrie 31). *Nintendo survey reveals who purchasing the Switch*. Extras de pe Gamasutra: https://www.gamasutra.com/view/news/308679/Nintendo_survey_reveals_whos_purchasing_the_Switch.php, accesat în 16.06.2021.
- Lopkoff, T. (2019). *What makes Nintendo a unique video game company*. Extras de pe Quora: <https://www.quora.com/What-makes-Nintendo-a-unique-video-game-company>, accesat în 15.06.2021.
- Nintendo Company.* (n.d.). Extras de pe Reference Business: <https://www.referenceforbusiness.com/history2/29/Nintendo-Company-Ltd.html>, accesat în 15.06.2021.
- Nintendo Competitors.* (n.d.). Extras de pe Craft: <https://craft.co/nintendo/competitors>, accesat în 16.06.2021.
- Nintendo Competitors in 2021.* (n.d.). Extras de pe Whatcompetitors: <https://whatcompetitors.com/nintendo/>, accesat în 15.06.2021.

- Nintendo History*. (n.d.). Extras de pe Nintendo: <https://www.nintendo.co.uk/Corporate/Nintendo-History/Nintendo-History-625945.html#1889>, accesat în 15.06.2021.
- Nintendo Mission, Vision & Values*. (n.d.). Extras de pe Comparably: <https://www.comparably.com/companies/338610/mission>, accesat în 15.06.2021.
- Nintendo Swot Analysis*. (2020, iunie 9). Extras de pe Business Strategy Hub: <https://bstrategyhub.com/nintendo-swot-analysis/>, accesat în 15.06.2021.
- Nintendo target consumer groups and unique selling proposition*. (n.d.). Extras de pe GraduateWay: <https://graduateway.com/nintendo-target-consumer-groups-and-unique-selling-proposition/>, accesat în 15.06.2021.
- Nintendo Wii marketing plan*. (2015, iunie 10). Extras de pe Slideshare: <https://www.slideshare.net/Esmir32/nintendo-wii-u-marketing-plan-49235061>, accesat în 15.06.2021.
- Roberts, K. (2004). *Lovemarks – The Future Beyond Brands*. New York: powerHouse Books.
- Rogoza, R. (2020, martie 30). *Nintendo Logo*. Extras de pe Logaster: <https://www.logaster.com/blog/nintendo-logo/>, accesat în 15.06.2021.
- TACTICS. (2012). *Tactics – Cluster marketing and branding handbook*.
- Tybout, A. M. & Calkins, T. (2019). *Kellog on Branding in a Hyper-Connected World*. John Wiley & Sons.
- Wheeler, A. (2009). *Designing Brand Identity*. John Wiley & Sons.



ISBN: 978-606-37-1331-6